



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Alena Grořigová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Krunťorádová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Alena Groligová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do tří kapitol. V první část obsahuje vysvětlení základních pojmů týkající se teorie odměňování. Ve druhé kapitole je zanalyzován současný stav řešené problematiky ve vybrané společnosti a v poslední části práce jsou navrženy změny na zlepšení systému odměňování.

Klíčová slova

Zaměstnanec, zaměstnavatel, odměňování zaměstnanců, celková odměna, mzda, prémie benefit

Abstract

The bachelor thesis is focused on the system of rewardment of the employees in the chosen company. The thesis is divided into three chapters. The first part of the thesis covers the explanation of the basic terms relating the theory of rewardment. The second chapter analyzes the current state of the selected company and in the last part of the thesis changes are proposed to improve the system of remuneration of workers.

Key words

Employee, Employer, Wage, Employee Remuneration, Total Remuneration, Wage, Bonus, Benefit

Bibliografická citace

GROLIGOVÁ, Alena. Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127757>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis autora

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a věnovaný čas. Dále bych ráda poděkovala společnosti, se kterou jsem spolupracovala. A také rodině a přátelům, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ	11
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Řízení odměňování.....	13
1.1.1 Definice odměňování.....	13
1.1.2 Cíle řízení odměňování.....	14
1.2 Systém odměňování	14
1.3 Prvky systému odměňování	16
1.4 Model celkové odměny	19
1.5 Mzdové faktory, které ji ovlivňují odměňování pracovníků.....	22
1.6 Vnitřní a vnější faktory ovlivňující odměňování	22
1.6.1 Vnitřní faktory	23
1.6.2 Vnější faktory	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	30
2.1 Základní informace o společnosti	30
2.2 Historie a současnost společnosti.....	30
2.3 Nabízené služby	30
2.4 Vnější faktory.....	31
2.4.1 Fáze hospodářského cyklu.....	31
2.4.2 Intenzita konkurenčního prostředí	33
2.4.3 Situace na trhu práce	35
2.4.4 Analýza tržních sazeb.....	38
2.4.5 Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů	42
2.4.6 Vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky	43
2.5 Shrnutí zjištění z externí analýzy	43
2.6 Vnitřní faktory.....	44
2.6.1 Firemní cíle (podniková strategie).....	44
2.6.2 Postavení na trhu (konkurenceschopnost)	45
2.6.3 Ekonomická situace společnosti (zdroje)	48
2.6.4 Organizačně – technická úroveň firmy kvalita řízení	54
2.6.5 Kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj.....	57
2.6.6 Odměňování ve společnosti.....	61

2.6.6.1	Peněžní odměny	61
2.6.6.2	Zaměstnanecké výhody.....	61
2.6.6.3	Vzdělávání a rozvoj	62
	Vzdělávání a výcvik.....	62
2.6.6.4	Pracovní prostředí	63
2.6.7	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování.....	64
2.6.7.1	Vyhodnocení dotazníkové šetření.....	65
2.6.8	Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování.....	75
2.7	Shrnutí zjištění z interní analýzy	77
2.8	Celkové shrnutí zjištění z analytické části	78
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	80
3.1	Návrh: Změna poměru základní mzdy a prémie.....	80
3.2	Návrh: vylepšení zaměstnaneckých výhod	81
3.2.1	Návrh: Penzijní připojištění.....	81
3.2.2	Návrh: 5 dní dovolené navíc.....	82
3.2.3	Návrh: možnost více dní práce z domů v letních měsících	82
3.3	Ekonomické zhodnocení	83
3.3.1	Ekonomické zhodnocení návrhu změny poměru základní mzdy a prémie... 83	
3.4	Ekonomické zhodnocení zaměstnaneckých výhod.....	83
3.4.1	Penzijní připojištění.....	83
3.4.2	5 dní dovolené navíc.....	84
3.5	Celkové náklady na změny	84
3.6	Přínosy navrhovaných změn	84
3.7	Harmonogram změn.....	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Pro úspěšné vedení společnosti je správné, když každý zaměstnavatel si uvědomí, že vynikajících výsledků společnosti může dosáhnout pouze se svými zaměstnanci. Zaměstnance si musí vybrat zodpovědně. Nejlepší varianta a volba každého zaměstnavatele je vybrat si, takového zaměstnance, který bude nejlepší ve svém oboru pro danou práci. Ale musí si také uvědomit, že zaměstnancům, kteří dosahují skvělých výsledků, náleží spravedlivá odměna za svoje výkony.

Zaměstnanci svými schopnostmi a znalostmi mohou napomoci společnosti zvýšit její konkurenceschopnost a upevnit tak její postavení na trhu. Právě otázka, jak přilákat a udržet si kvalitního zaměstnance je v současné době stále aktuální téma. V současné době v České republice je nízká nezaměstnanost a může vznikat tedy zaměstnavatelům problém, jak některá pracovní místa obsadit. Pracovní náplň a mzda je podstatná, ale v současné době nehraje takovou podstatnou roli jako dříve. Zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatel nabízí, často ovlivňují, zda zaměstnanec přijme či nepřijme nabídku práce. Dostatečně motivovaný pracovník je schopen podávat ty nejlepší výkony a dosahovat optimálních výsledků. Proto by měli řídicí pracovníci věnovat dostatečnou pozornost motivaci a způsobu odměňování. Je nutné, aby si společnosti udržela určitý standard a získala určité konkurenční výhody.

Každý zaměstnanec má svoje potřeby a přání, které chce uspokojovat. Zaměstnanci nepracují pouze kvůli mzdě, ale i pro možnost uplatnění svých dovedností a znalostí. Avšak každého zaměstnance motivuje něco jiného a pro je těžké najít způsob, který bude vyhovovat každému. Je téměř nereálné, aby společnost každého zaměstnance maximálně motivovala, protože každý člověk má jiné priority a musela by každého zaměstnance motivovat zvlášť. Nastavit správný systém odměňování, aby byli jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec spokojený není vůbec lehké. Společnost by měla nastavit systém odměňování takový, aby byl pro všechny zaměstnance spravedlivý. Důležitý faktor je i zpětná vazba. Zaměstnanci by měli vědět, že jejich práce má smysl, že si jejich práci vážíte a že je dokážete ocenit. Nemusí se jednat vždy o peněžní odměny, ale stačí i pochvala a uznání.

Tato práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců ve společnosti GK GEO2007, s.r.o. z důvodu ověření konkurence schopnosti systému odměňování na trhu práce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh změn a doporučení na zlepšení systému odměňování zaměstnanců ve společnosti GK GEO2007, které by měly vést k vyšší spokojenosti, motivaci stávajících zaměstnanců a jejich stabilizaci.

Díličními cíli jsou zmapování teoretických poznatků pro přesné pochopení problematiky pomocí faktografické rešerše a rozbor systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, zanalyzovat vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém.

Informace budou zjišťovány primárním sběrem dat (vlastní výzkum), tak sekundárním sběrem dat (knihy, odborné články, webové stránky, interní dokumenty společnosti). Vlastní výzkum spočívá v rozhovorech s jednatelem společnosti a v dotazování pracovníků pomocí dotazníku.

Faktografická rešerše

Faktografická rešerše je detailní průzkum literatury. Obsahuje fakta k určité problematice. Podkladem pro teoretickou část budou poznatky z odborné literatury, týkající se tématu odměňování zaměstnanců. Dále jsou v práci využity statistiky z Českého statistického úřadu a samozřejmě také informace od vedení společnosti.

Dotazníkové šetření

Dotazník bude zaměřen na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, spokojenost s finančními a nefinančními odměnami, pracovním prostředím, sebevzděláváním a vztahy na pracovišti. Dotazník je formulář obsahující předem dané otázky na určitou problematiku pro vzorek respondentů.

Analýza trhu práce

Tato analýza zahrnuje analýzu pracovních sil.

Analýza tržních sazeb

Mzdové šetření shromažďuje a porovnává údaje o peněžních a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v různých společnostech. Zjišťuje mzdové sazby u podobných pracovních míst.

Cílem této analýzy je (Armstrong, 2009, s. 197):

- Získat přesné, odpovídající a aktuální údaje o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách pro konkrétní pracovní místa ve společnosti.
- Z informací odvodit běžné tržní sazby nebo tržní rozpětí pro dané pracovní místo. Musí se brát v úvahu typ a význam pracovního místa, velikost podniku, odvětví a umístění podniku.
- Udržet v porovnání s trhem práce konkurenceschopné peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

- Poskytovat informace pro rozhodování a upravení výši peněžní odměny.

Analýza interních materiálů

Vyhodnocení faktů a údajů získané z interních materiálů společnosti. Především informace z rozvah a výkazů zisků a ztrát pro předchozí roky.

Postup zpracování

Práce se bude skládat ze čtyř hlavních částí. Na začátku budou vymezeny cíle práce, metody a postupy ke zpracování práce. Navazovat budou teoretická východiska práce, kde budou vysvětleny teoretické znalosti pro pochopení řešené problematiky. Bude zaměřena na systém odměňování, koncept celkové odměny a vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují společnost a systém odměňování v ní.

Třetí část práce bude praktická. Bude představena společnost GK GEO 2007, s. r. o., její charakteristika a bude provedena analýza na základně vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující odměňování. Tato část bude doplněna o dotazníkové šetření ve společnosti, které se zúčastnili zaměstnanci. Dotazník by měl zjistit spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem odměňování.

Čtvrtá část práce budou vlastní návrhy řešení, kdy se vyberou nejvhodnější změny pro systém odměňování dle analýzy a dotazníkového šetření.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce budou zpracována teoretická východiska práce. Především bude zaměřena na odměňování, koncept celkové odměny.

1.1 Řízení odměňování

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak i nepeněžní formou.“ (Armstrong, 2009, s. 20)

Řízení odměňování usiluje o uspokojování potřeb organizace a stakeholderů. Chce spravedlivě a důsledně podle jejich zásluh odměnit osoby, aby podnik dosahoval budoucích cílů a strategie. Odměňování se skládá z peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, nepeněžního a nehmotného odměňování, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, růstu pravomocí a odpovědnosti při výkonu práce. (Armstrong, 2009, s. 20)

Na odměňování pracovníků upínají pozornost jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. Jedním z nejdůležitějších faktorů je vytváření harmonických vztahů ve firmě. Systém odměňování musí být oboustranně přijatelný a efektivní. (Koubek, 2007, s. 158)

1.1.1 Definice odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařízení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry atd. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“ (Koubek, 2008, s. 283)

1.1.2 Cíle řízení odměňování

„Cíle řízení odměňování jsou:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků.
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.“ (Armstrong, 2009 s. 20)

1.2 Systém odměňování

Přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování organizace. Ten tvoří (Armstrong, 2009, s. 23):

- **Strategie odměňování**, stanovuje, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politika odměňování**, poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování**, tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.
- **Procesy odměňování**, tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úprav mezd.
- **Postupy (procedury) odměňování**, používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úprav mezd a platů.

Systém odměňování by měl:

- přilákat požadovaný počet a potřebnou kvalitu potenciálních zaměstnanců,
- stabilizovat potřebné pracovníky,
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti vykonávané práce,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce,

- náklady a časová náročnost musí být racionální a přiměřené možnostem firmy,
- být akceptován pracovníky,
- motivovat a vést je k nejlepším výkonům,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- být spravedlivý, nestranný a poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci,
- povzbuzovat pracovníky ke zlepšení své kvalifikace a schopností,
- zajistit, aby náklady práce mohly být kontrolovány. (Koubek, 2007, s. 160)

Před tvorbou konkrétního systému odměňování je nutné zodpovědět tyto otázky:

- Čeho chce firma svým systémem odměňování dosáhnout?
- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? (Koubek, 2007, s. 161)

Následně se řeší konkrétní otázky odměňování v organizaci:

- úroveň mezd a platů (v porovnání s konkurencí a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost firmy, používanou techniku a technologie, s ohledem na předpisy, zákony atd.),
- vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd v závislosti na struktuře práce a pracovních pozic),
- placení jednotlivců (zařazení zaměstnanců podle pracovních úkolů a pracovních míst s přidělením konkrétní výše mzdy nebo platu)
- rozhodnout, jestli odměnit za odpracovaný čas či za odvedenou práci,
- specifika odměňování specialistů a manažerů (stimul různých forem odměny, specifické výhody, odměny za délku praxe či délku zaměstnání ve firmě),
- zaměstnanecké výhody a příplatky (pojištění placené zcela nebo zčásti firmou, firemní penze, placená dovolené, rizikové příplatky atd.),
- řízení a kontrola mezd a platů (snaha o úsporu mzdových nákladů, popis a upřesnění pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku zásluhových či pobídkových forem odměňování aj.),
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování (zjišťovat preference pracovníků, neuplatňovat na všechny zaměstnance stejné typy a stejnou strukturu odměn či zaměstnaneckých výhod). (Koubek, 2007, s. 162)

V tržní ekonomice systém odměňování pracovníků tvoří nástroj jejich stimulace, který má za cíl ovlivnit aktivitu pracovníka, zvýšit využití jejich schopností, jeho flexibilitu, co nejlépe uplatnit jeho kreativitu a docílit co nejvyšší výkonosti (produktivity práce). Systém by měl ovlivňovat vlastní aktivitu pracovníka, zájem o uplatnění všech schopností a také zájem tyto schopnosti a dovednosti trvale zvyšovat. (Armstrong, 2009, s. 23)

V praxi systém odměňování v organizaci tvoří mzdový systém organizace a systém odměn a požitků mimo mzdového charakteru. Mzdový systém zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdového systému a jeho jednotlivých nástrojů. Systém odměn a požitků mimo mzdového charakteru posiluje působení na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k organizaci a jejím cílům. (Armstrong, 2009, s. 23)

1.3 Prvky systému odměňování

Obrázek

Stručný popis každého prvku (Armstrong, 2009 s. 24):

- Podniková strategie

Podniková strategie identifikuje hnací síly podnikání a stanovuje podnikové cíle. Hnací síly zahrnují často vysoký výkon, ziskovost, produktivitu, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena/náklady, potřeba uspokojovat stakeholdery, investory a akcionáře, leadership a další. Hnací síly podnikání jsou jedinečné pro každou organizaci. (Armstrong, 2009 s. 25)

- Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování definuje dlouhodobé záměry v oblastech zaměstnaneckých výhod, mzdové struktury a kroků směřující ke zvýšení angažovanosti, oddanosti a uplatňování přístupu celkové odměny. Politika odměňování obsahuje úrovně peněžních odměn, plnění úkolu uplatňovat zásadu stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupy k zásluhové peněžní odměně, používání hodnocení práce a šetření tržních sazeb a flexibilní zaměstnanecké výhody. (Armstrong, 2009 s. 25)

- Základní peněžní odměna

„Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo.“ Je možné ji měnit, to vše závisí na úrovni práce nebo u manuálních zaměstnanců podle úrovně kvalifikace (požadovaných dovedností). Základní peněžní odměna je ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory. *„Hodnocení vnějších faktorů (běžných sazeb) je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce.“* Vnitřní faktory posuzujeme dle definování relativní hodnoty nebo rozsahu prací a také je založeno na analýze pracovních míst nebo rolí, výstupem je popis pracovních míst nebo profilů rolí. (Armstrong, 2009 s. 25)

Časová mzda nebo plat je vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. *„K základní mzdě nebo platu lze přidat zásluhovou odměnu nebo různé příplatky. Základní sazbu může organizace sama nebo po dohodě s odbory upravovat tak, aby odrážela růst životních nákladů nebo tržních sazeb.“* (Armstrong, 2009 s. 25)

- Zásluhová odměna

Mezi další peněžní odměny, které může organizace poskytovat, jsou zásluhové odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo délce praxe. Tyto odměny lze přidat k základní mzdě či platu. Pokud nejsou přidány k základní

mzdě nebo platu jsou placeny jako peněžní bonusy a označují se jako „proměnlivé peněžní odměny“. (Armstrong, 2009 s. 25)

- Zaměstnanecké výhody

Tyto výhody tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Zahrnuje i dovolenou na zotavenou. (Armstrong, 2009 s. 25)

- Příplatky

Vyplácí se k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce. Jako zvláštní okolnosti si můžeme představit bydlení ve velkoměstě či na jiném území se zvýšenými životními náklady. Pod pojmem zvláštní rysy vykonávané práce si můžeme představit práci v noci, o víkendech či svátcích. Primární druhy příplatků jsou lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za pohotovost (vypláceno těm, kteří jsou připraveni na požádání přijít do práce). (Armstrong, 2009 s. 26)

- Celková v penězích vyjádřitelná odměna

„Celková peněžní odměna neboli hmotná odměna se skládá z peněžních odměn představovaných celkovým výdělkem a z hodnoty pracovníkům poskytovaných zaměstnaneckých výhod.“ (Armstrong, 2009 s. 26)

- Hodnocení práce

„Hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty nebo velikosti (rozsahu) prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové/platové struktury, zařídování prací do této struktury a řízení zmíněných relací. Neurčuje úroveň peněžní odměny přímo. Hodnocení práce může být analytické nebo souhrnné. Je založeno na analýze pracovních míst nebo rolí, která vyúsťuje do popisů pracovních míst nebo rolí.“ (Armstrong, 2009 s. 26)

- Analýza tržních sazeb

Efektivní strategií řízení odměňování je vytvářet a udržovat konkurenceschopné peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. To umožňuje přilákat a udržet si vysoce kvalitní lidi. Musí se sledovat výše peněžních odměn na vnějším trhu práce procesu analýzy tržních sazeb. (Armstrong, 2009, s. 197)

„Analýza tržních sazeb je proces zjišťování mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn a podobě mzdových/platových struktur v organizaci.“ (Armstrong, 2009 s. 26)

„Analýza tržních sazeb je proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích a o podobě zvyšování mezd a platů, která se uplatňuje kdekoli mimo organizaci.“ (Armstrong, 2009, s. 197)

Cílem této analýzy je (Armstrong, 2009, s. 197):

- Získat přesné, odpovídající a aktuální údaje o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách pro konkrétní pracovní místa ve společnosti.
 - Z informací odvodit běžné tržní sazby nebo tržní rozpětí pro dané pracovní místo. Musí se brát v úvahu typ a význam pracovního místa, velikost podniku, odvětví a umístění podniku.
 - Udržet v porovnání s trhem práce konkurenceschopné peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.
 - Poskytovat informace pro rozhodování a upravení výši peněžní odměny.
-
- Mzdové/platové stupně struktury

Pracovní místa dle relativního významu začazujeme do struktury tříd. V této struktuře je poté peněžní odměna ovlivněna tržními sazbami a mzdová/platová rozpětí přiřazena jednotlivým stupňům poskytující prostor pro růst mzdy nebo platu na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. Lze pro všechny nebo jen některé použít individuální sazby, v nichž u daného pracovního místa není možno zvyšovat mzdu či plat. (Armstrong, 2009 s. 26)

- Řízení pracovního výkonu

„Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu, posuzuje pracovní výkon na základě těchto očekávání, poskytuje pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu a vyúsťuje do dohodnutých plánů zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje. Jsou to nástroje zabezpečování nepeněžního motivování a mohou být rovněž podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.“ (Armstrong, 2009 s. 26, 27)

- Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny vyplývají z práce samotné. Může to být pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených. (Armstrong, 2009 s. 27)

- Celková odměna

Celková odměna je definována jako kombinace peněžních a nepeněžních odměn. Obsahuje všechny typy odměn. Celková odměna propojuje vliv transakční a relační odměny. Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné odměny. Plyne z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Relační (vztahové) odměny jsou nehmotné odměny týkající se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. (Armstrong, 2009, s. 42)

Podle definice Manuse a Grahama (2003): *„celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“*. Cílem je maximalizovat souhrnný

dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. (Armstrong, 2009, s. 42)

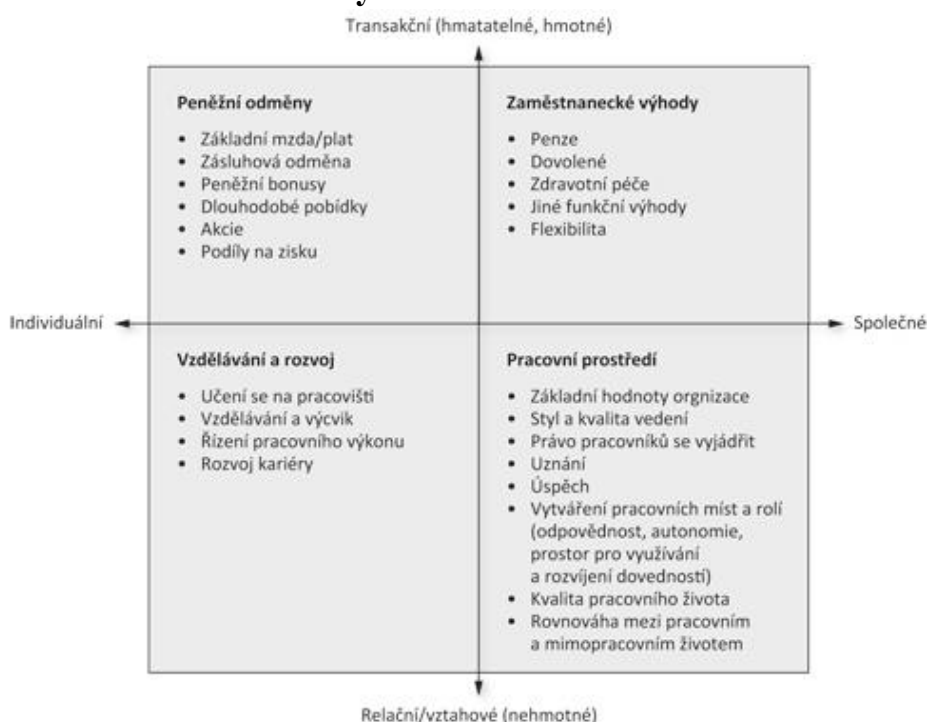
Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek č. 1: Složky celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 42)

Z výše uvedeného obrázku lze vidět, že celková odměna se dělí na dva hlavní kategorie. První kategorií jsou transakční odměny, které představuje základní mzda nebo plat, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody. Jsou to hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Druhou hlavní kategorií jsou relační odměny. Tyto odměny se jsou nehmotné a týkají se zkušeností, zážitků z práce, vzdělání a rozvoje. (Armstrong, 2007, s. 520)

„Pojetí celkové odměny je holistickým, celostním přístupem: nespolehá se na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce.“ (Armstrong, 2007, s. 520)

1.4 Model celkové odměny



Obrázek č. 2: Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2007, s. 522)

Model je rozdělen na čtyři kvadranty. Horní dva kvadranty představují transakční odměny. Mají v podstatě peněžní povahu. Jsou důležité pro získání a stabilizaci

pracovníků. Nevýhodou je, že konkurence může zjistit a nastavit na stejnou úroveň. Spodní dva kvadranty představují relační, nepeněžní, odměny, které jsou důležité pro zvyšování peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Je doporučováno kombinovat zmíněné dva typy odměn. (Armstrong, 2007, s. 523)

Mezi vzdělávání a rozvoj řadíme učení se na pracovišti, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry, kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem a řízení talentů. Samotné pracovní prostředí nabízí zlepšování vlastních dovedností. Lidé rozvíjejí dovednosti, znalosti a chápání věcí tím, že jsou se zabývají problémy a výzvami, které před ně staví práce. Zaměstnavatelé by měli nabídnout svým zaměstnancům zvyšování jejich kvalifikace a progresivní rozvoj jejich kariéry. K tomu slouží kurzy, školení a jiné programy, které prohlubují jejich dosavadní dovednosti a k získání nových poznatků. Procesy řízení pracovního výkonu jsou významnými nástroji k poskytování relačních odměn. Mohou být rozvíjeny díky vzájemnému ujasnění vzájemných očekávání manažerů a podřízených. Motivaci lze zajistit pomocí zpětné vazby, která může podněcovat k samostatnému učení a vzdělávání a k osobnímu rozvoji zaměstnance. Organizace by měla lidem nabídnout určitý postup v práci. Zlepšení výkonů, větší zodpovědnost, schopnost vést lidi by měli jedinci zajistit vedení a povzbuzení, které jedinec potřebuje, aby uplatnil svůj potenciál, a dosáhl úspěšné kariéry odpovídající jeho schopnostem a snaze. (Armstrong, 2009, s. 45)

Podle Armstronga můžeme pracovní prostředí definovat na základě hodnoty organizace, stylem a kvalitou vedení, právem pracovníků se vyjádřit, uznáním, úspěchem, vytvářením pracovních rolí, kvalitou pracovního života, rovnováhou mezi pracovním a mimopracovním životem a řízením talentů. (Armstrong, 2009, s. 46)

Základní hodnoty organizace představují základní kámen pro vytvoření systému odměňování pro pracovníky. Podnik musí mít vizi a soubor provázaných hodnot, které jsou zakořeněné, trvalé, kolektivní, měřitelné a řízené. Vedoucí pracovníci, lídři hrají důležitou roli při odměňování. Musí zajišťovat uskutečnění lidí prostřednictvím lidí, zajišťují plnění úkolů a vytváří a udržují konstruktivní a příjemné vztahy mezi sebou a svými členy v týmu. Toto vedení musí motivovat své podřízené k výkonu a dobře odvedené práci. Lídři jsou zdrojem relačních odměn, jako možnost vykonávat smysluplnou práci a zažívat pocit odpovědnosti a příležitost k růstu pomocí učení a vzdělávání na pracovišti. Uznání a pochvala je poskytnuta prostřednictvím zpětné vazby. Uznání je jedna z nejvýznamnějších metod odměňování. Lidé chtějí vědět, jak dobře splnili své cíle nebo vykonali svou práci. Jiné formy uznání jsou povýšení, zařazení do důležitého projektu, rozšíření nebo obohacení práce, která poskytne prostor pro zajímavější a lépe placenou práci. Peněžní odměny zejména bonusy za dosažení daného cíle či splnění úkolu udělované bezprostředně po události, symbolizují uznání. (Armstrong, 2009, s. 46, 47)

Potřeba být úspěšný existuje v různé míře u všech lidí na všech pracovních místech. Lidé se cítí být odměňováni a motivováni, pokud můžou uspět a pokud jsou za svůj úspěch uznáváni a oceňováni. (Armstrong, 2009, s. 47)

Vytváření pracovních míst a rolí mají za cíl uspokojovat potřeby organizace, které se týkají provozní činnosti, kvality výrobků, služeb a produktivity, a odměňovat jednotlivé pracovníky uspokojením jejich potřeb díky zajímavé a smysluplné práci, která jim poskytne podněty a pocit úspěšnosti. Role se vyvíjejí tak, jak lidé reagují na příležitosti a mění se požadavky, jak získávají nové dovednosti a rozvíjejí své schopnosti. Manažeri a členové týmů musí usilovat o vzájemné pochopení měnících se očekávání. (Armstrong, 2009, s. 47)

Mohou být stanoveny podmínky, lidé v organizaci postupovat ve své kariéře. Aby zaměstnanci byli motivováni, měl by zaměstnavatel jim poskytovat zpětnou vazbu, měly by být využity schopnosti pracovníků a také by zaměstnanci musí cítit, že mají vysokou míru samostatnosti týkající se stanovování jejich vlastních cílů a určování cest k jejich dosažení. Odměnou může být také pracovní prostředí, jestliže zlepšuje kvalitu pracovního života. Jak je práce organizována, zařízení a vybavení pracoviště, podoba pracovního místa nebo role, to vše může zlepšit kvalitu pracovního prostředí. Důležitá je rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem. Může odměňovat lidi tím, že uznává jejich mimopracovní potřeby, například flexibilnější pracovní doba, pracovní režim. Zde je důležité že výsledků je dosaženo, nikoliv není důležité, jak dlouho lidé na nich pracují. Řízení talentů se zaměřuje na získávání, stabilizování, motivování a rozvíjení potřebných talentovaných lidí. S tímto jsou spojeny další relační procesy odměňování (Armstrong, 2009, s. 49)

Výhodami koncepce celkové odměny jsou (Armstrong, 2007, s. 521,522):

- Větší vliv – více typů různých odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – koncepce celkové odměny vede k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn, tudíž více ovlivňují zaměstnance v pozitivním směru
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – relační odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, mohou totiž odpovídat jejich individuálním potřebám.
- Úspěch ve válce o talenty – relační (vztahové) odměny mohou sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání zaměstnanců odlišuje od ostatních organizací. Koncepcí celkové odměny může organizace udržovat potřebné talentované a schopné lidi a stát se atraktivním zaměstnavatelem.

1.5 Mzdové faktory, které ji ovlivňují odměňování pracovníků

Struktura mzdového systému je dána požadavky racionální organizace činností, vedení lidí, ekonomickými principy a právním systémem, který zabezpečuje fungování mezd. K základním úkolům podnikového systému řízení, jinak řečeno k základním úkolům každého vedoucího, patří stanovení stimulačně účinné mzdy pro zaměstnance firmy. (Kleibl, 1998, s. 49)

Mzdová strategie firmy vychází z personální strategie firmy, která odráží hlavní cíle podnikatelské strategie firmy a jejího rozvoje. Nedostatky ve mzdové strategii firmy má podstatný vliv na výkonnost pracovníků. Zaměstnance to ovlivňuje především v jejich postoji k práci, k systému řízení i vlastní firmě. Systém odměňování současně působí jako faktor, který pomáhá dosáhnout základní podnikové cíle v ekonomickém a sociálním prostředí. (Kleibl, 1998, s. 49)

Mzdová politika firmy v nástrojích mzdového systému podniku realizuje záměry mzdové politiky, aby kvalita a fungování lidských zdrojů firmy bylo schopno cíle splnit. Při určování cílů i nástrojů utváření firemní mzdové strategie je důležité, aby podnik se zaměřil na vlivy vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Vnitřní faktory vyplývají z dosaženého stavu řízení, organizačního uspořádání firmy a struktury lidských zdrojů. (Kleibl, 1998, s. 49)

1.6 Vnitřní a vnější faktory ovlivňující odměňování

Společnost ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Existují různá dělení podle autorů, avšak v principu se tyto faktory prolínají. Někteří autoři jsou konkrétnější a mají jednotlivé vlivy oddělené, někteří autoři nazývají faktory obecněji a můžeme v jednotlivých bodech propojovat s těmi konkrétnějšími.

Řízení odměňování se koná v podmínkách vnitřního, podnikového, a vnějšího prostředí. Mohou mít vliv na strategii a politiku odměňování. Politiku odměňování nelze provádět nezávisle na těchto podmínkách. Přístupy k odměňování se v každé společnosti liší. V odměňování neexistuje univerzální a efektivní pravidlo nebo neefektivní postupy. Toto ovlivňuje rozmanitost lidí, kteří pracují v různých organizacích a prostředcích. Nejvhodnější, nejprůměrnější je to, o co společnost usiluje při strategii odměňování. (Armstrong, 2009, s. 33)

Vnitřní a vnější faktory tvoří personální strategii firmy, která má vliv na mzdovou strategii. Mzdová strategie ovlivňuje systém odměňování. (Kleibl, 1998, s. 49)

V následující části budou vybrány rozdělení faktorů dvou různých autorů, které se sjednotí do jednoho rozdělení.

1.6.1 Vnitřní faktory

„Politika a praxe odměňování bude ovlivněna charakteristikami organizace z hlediska jejího účelu, výrobků a služeb, procesů, sektoru (soukromý, veřejný, dobrovolný nebo neziskový) a – co je důležité – z hlediska kultury, která je ovlivňována všemi ostatními charakteristikami.“ (Armstrong, 2009, s. 33)

Mezi vnitřní faktory patří firemní cíle, postavení na trhu (konkurenceschopnost), ekonomická situace firmy (zdroje), organizačně-technická úroveň firmy kvalita řízení, kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj. (Kleibl, 1998, s. 49)

Podle Armstronga vnitřní prostředí rozlišujeme na tyto faktory (Armstrong, 2007, s. 33):

- Podniková kultura.
- Podnikání organizace.
- Technika a technologie.
- Lidé.
- Podniková strategie.
- Hledisko pracovníků.

Firemní cíle (podniková strategie)

Podniková strategie, jakým směrem se ubírá podnik, determinuje strategie odměňování. Proces propojování podnikové strategie a strategie odměňování má efektivně přispívat k naplňování poslání nebo účelu organizace. Tento proces, propojování strategií, zajišťuje dosažení harmonie mezi oběma strategiemi. Cíle odměňování jsou spojeny s podnikovými cíli a strategie odměňování jsou charakterizovány, jak přispějí ke splnění podnikového cíle (Armstrong, 2009, s. 36)

„Velké dlouhodobé cíle týkající se výsledků a plnění výkonových cílů se mohou změnit. Výsledkem bude, že to, co bude vaše organizace muset dobře dělat, aby naplnila své poslání a dosáhla strategických cílů, bude potřeba propracovávat a zlepšovat.“ (Armstrong, 2009, s. 36)

Podnik musí pochopit, že strategie, která se týká lidí se netýká jen personálního útvaru, ale odpovědnost nese celá organizace. (Armstrong, 2009, s. 36)

Postavení na trhu (konkurenceschopnost)

PODNIKOVÁ KULTURA

„Kultura organizace může mít významný vliv na politiku a praxi řízení odměňování. Podnikovou kulturu či kulturu organizace tvoří sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, které ovlivňují způsob jednání a způsob dělání věcí. Je významná, protože je zakořeněná v hlubokém přesvědčení a odráží to, k čemu došlo a co fungovalo v minulosti.“ (Armstrong, 2009, s. 33)

Pozitivní kultura organizace vytváří prostředí příznivé pro zlepšování pracovního výkonu, řízení změny a smysl identity a souladu účelu. Poskytuje společnosti orientaci a návod týkající se toho, co se očekává. Naopak špatná kultura vytváří bariéry, které brání

dosažení strategických cílů odměňování. Tyto překážky způsobují odpor ke změně a nedostatek angažovanosti a oddanosti. (Armstrong, 2009, s. 33)

„V případě řízení odměňování jsou nejdůležitějším aspektem, který je třeba brát v úvahu, klíčové, základní hodnoty organizace. Hodnoty jsou vyjádřené v přesvědčení toho, co je pro organizaci nejlepší a jaký způsob chování je žádoucí. „Soustava hodnot“ určité organizace může být uznávána pouze na vrcholové úrovni, nebo může být sdílena lidmi v celé firmě, takže ji lze charakterizovat jako „řídící se hodnotami“. Čím silnější jsou hodnoty, tím více budou ovlivňovat chování. Hodnoty se týkají takových záležitostí, jako je péče o lidi a vážení si lidí, přesvědčení, že s pracovníky by se mělo zacházet jako se zainteresovanými stranami, zapojování pracovníků do rozhodování, rovnost v zacházení s pracovníky, stejné příležitosti, péče o zákazníky, inovace, kvalita, společenská odpovědnost a týmová práce.“ (Armstrong, 2009, s. 33)

„Tyto hodnoty mohou ovlivňovat politiku v takových oblastech, jako je řízení pracovního výkonu, odměňování podle přínosu, řešení často protichůdných tlaků na vnitřní rovnost a spravedlnost a vnější konkurenceschopnost, rovnost, spravedlnost a průhlednost systému odměňování a míra, v jaké pracovníci zapojení do vytváření procesů a struktur odměňování. Tyto hodnoty by měl být brány v úvahu při stanovování kritérií používaných při zkoumání a posuzování pracovního výkonu a při odměňování lidí za jejich přispění a přínos.“ (Armstrong, 2009, s. 34)

PODNIKÁNÍ ORGANIZACE

Druh podnikání formuje charakter organizace, a tedy i její základní hodnoty. Všechny faktory spolupůsobí na strategii odměňování, jako například typ lidí, které organizace zaměstnává, a míra, v jaké bude vystavena změnám. (Armstrong, 2009, s. 36)

Organizačně-technická úroveň firmy a kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj

TECHNIKA A TECHNOLOGIE

Technika a technologie organizace velmi ovlivňuje, jak je práce organizována, řízena a vykonávána, tedy má velký vliv na vnitřní prostředí. Zavádění nové techniky a technologie může způsobit závažné změny systémů a procesů. Jsou nutné odlišné dovednosti, jsou vytvářeny nové metody práce, a tedy i odměňování. Může být rozšířena kvalifikační základna organizace a jejich zaměstnanců, včetně využívání znalostí a zkušeností a zabezpečení toho, aby lidé měli takový soubor dovedností, který jim umožní pracovat flexibilně na širší škále úkolů. (Armstrong, 2009 s. 36)

LIDÉ

Podle typu podniku a jeho technice a technologii záleží jaký typ lidí zaměstnáváme, a tudíž i přístup k odměňování. Například poroste význam vzdělaných pracovníků, pracovníků se znalostmi a informacemi. Vedení organizací uznává více, že lidé tvoří odlišnost, zvláštnost, specifikum organizace. Konkurenční jedinečnou výhodou je mít lepší typ lidí, kteří jsou schopni dělat věci než lidé v jiných organizacích. Cílem je získat, vzdělávat a rozvíjet, motivovat a udržet si lidi, kteří mají jedinečné schopnosti, které organizace může využít. (Armstrong, 2009, s. 36)

Lidé a jejich přínos můžeme vyjádřit produktivitou práce. Produktivita je vztah mezi produktem a množstvím vstupu potřebných k produkci. Lidský kapitál je chápán jako vybavení člověka skupinovými či individuálními dispozicemi, především zásobou znalostí a dovedností, které odrážejí vzdělání a zkušenosti jednotlivého člověka. Pro trh práce jsou podstatné takové znalosti a dovednosti, které umožňují se přizpůsobit podmínkám, které se stále mění, proto, aby zaujali budoucího zaměstnavatele. (Lidský kapitál, 2020)

HLEDISKO PRACOVNÍKŮ

Politika řízení odměňování by měla brát v úvahu touhy, očekávání a potřeby zaměstnanců jako strany zainteresované na organizaci. Také si musí všimnout ostatních zainteresovaných stran, zejména vlastníků v soukromém sektoru a vlád, orgánů regionální a místní správy a správy majetku v dalších případech. (Armstrong, 2009, s. 36)

Zapojování zaměstnanců má rozhodující význam pro vytvoření politiky a strategií odměňování. Zaměstnavatel musí vědět přání pracovníků a měl by naslouchat jejich připomínkám a poznámkám k existující praxi a na nich stavět. Zaměstnanci by měli být zapojeni do hodnocení práce, do řízení pracovního výkonu a do zásluhového odměňování. Také by měli být zapojeni do realizace a vyhodnocování těchto procesů. (Armstrong, 2009, s. 37)

1.6.2 Vnější faktory

Mezi vnější faktory řadíme fáze hospodářského cyklu, intenzitu konkurenčního prostředí (trh), situaci na trhu práce, právní úpravu mzdových a zaměstnaneckých vztahů, vlivy nástrojů hospodářské a sociální politiky (daně, úvěry, cla). (Kleibl, 1998, s. 49)

- **Fáze hospodářského cyklu**

Fáze hospodářského cyklu ovlivňuje tržní prostředí, reálnou poptávku po produktech a službách, nabídku a poptávku po pracovních silách v daném regionu, kterou musí nákladová strategie firmy respektovat ve výši mzdových sazeb. (Kleibl, 1998, s. 49)

„Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky.“ (Český statistický úřad, 2019)

HDP může být vypočten třemi různými způsoby. Používá se produkční, výdajová nebo produkční metoda. Produkční metoda spočívá v součtu přidané hrubé hodnoty jednotlivých sektorů nebo odvětví a čistých daních na produkty. Na straně zdrojů se zachycuje produkce a na straně užití mezispotřeba. Touto metodou hrubá přidaná hodnota je rozdíl mezi produkcí a mezispotřebou. (Český statistický úřad, 2019)

- **Intenzita konkurenčního prostředí**

Intenzita konkurenčního prostředí je spojena úzce s postavením na trhu u vnitřních faktorů. Zde bude společnost porovnána s významnými konkurenty. (Armstrong, 2009, s. 37)

- **Situace na trhu práce**

GLOBALIZACE

„Globalizace vyžaduje od organizací, aby v zájmu uspokojení lokálních potřeb vysílali lidi, nápady, produktu a informace do celého světa.“ (Armstrong, 2009, s. 37)

TRENDY V ZAMĚSTNÁNÍ LIDÍ

Roste poptávka po dovednostech a speciální přípravě na povolání. Zejména se zvyšuje poptávka po specialistech a manažerech, lidech se znalostmi a informacemi, pracovnících poskytují či zabezpečující službu zákazníkům, pro technickém a kancelářském personálu a po kvalifikovaných manuálních pracovnících. S nedostatkem kvalifikovaných lidí spojené s nízkou mírou nezaměstnanosti, ovlivňuje strategii odměňování, aby lidi zaujal a udržel v organizaci. (Armstrong, 2009, s.37)

TRENDY V POPULAČNÍM VÝVOJI

Strategii odměňování a lidských zdrojů ovlivňují demografické změny. Porodnost se posledních desetiletí snižovala, poklesla úmrtnost a prodlužuje se délka lidského života. (Armstrong, 2009, s. 37)

- **Tržní mzdové sazby**

„Vnější prostředí má velký vliv na mzdové sazby a revize a úpravy mezd a platů v organizacích. Organizace musejí brát v úvahu úrovně a pohyby tržních nebo běžných sazeb, chtějí-li, aby byla jejich peněžní odměna konkurenceschopná.“ (Armstrong, 2009, s. 38)

„Teorie mzdové efektivity říká, že firmy budou platit více, než je tržní sazba, protože věří, že vyšší úrovně mezd a platů přispějí ke zvýšení produktivity tím, že motivují k vyššímu výkonu, přitahují lepší uchazeče o zaměstnání, snižují fluktuaci a přesvědčují pracovníky, že se s nimi slušně zachází.“ (Armstrong, 1999, s. 599)

Efektivní strategií řízení odměňování je vytvářet a udržovat konkurenceschopné peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. To umožňuje přilákat a udržet si vysoce kvalitní lidi. Musí se sledovat výše peněžních odměn na vnějším trhu práce procesu analýzy tržních sazeb. (Armstrong, 2009, s. 197)

„Analýza tržních sazeb je proces zjišťování mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn a podobě mzdových/platových struktur v organizaci.“ (Armstrong, 2009 s. 26)

„Analýza tržních sazeb je proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích a o podobě zvyšování mezd a platů, která se uplatňuje kdekoli mimo organizaci.“ (Armstrong, 2009, s. 197)

Cílem této analýzy je (Armstrong, 2009, s. 197):

- Získat přesné, odpovídající a aktuální údaje o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách pro konkrétní pracovní místa ve společnosti.
- Z informací odvodit běžné tržní sazby nebo tržní rozpětí pro dané pracovní místo. Musí se brát v úvahu typ a význam pracovního místa, velikost podniku, odvětví a umístění podniku.
- Udržet v porovnání s trhem práce konkurenceschopné peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.
- Poskytovat informace pro rozhodování a upravení výši peněžní odměny.

- **Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů**

ZÁKONY TÝKAJÍCÍ SE ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ

Každý stát má svoji legislativu, kterou společnosti musí dodržovat. Jsou dány i základní způsoby odměňování. (Armstrong, 2009, s. 38)

- **Vlivy nástrojů hospodářské a sociální politiky**

Politiku lze definovat jakou soubor opatření a nástrojů. Adjektivum sociální lze chápat ve smyslu jako společenský, také jako aktivity, které přispívají na zlepšení životních podmínek nebo také řešení nepříznivých nouzových sociálních situací. (Sociální politika, 2020)

Je třeba si uvědomit jaký je vztah mezi sociální a hospodářskou politikou. Lze se setkat s extrémními pojetími. První koncept nadřazuje hospodářskou politiku, kdy sociální politika je jedna ze součástí. Druhý pohled naopak staví do popředí sociální politiku, kdy hospodářská politika podléhá směru stanovenému v rámci sociální politiky. V tomto pojetí má za úkol ovlivňovat ekonomické ukazatele k předem stanoveným sociálním cílům. Vyspělé země fungují mezi těmito dvěma extrémy, tedy kombinují přístupy. (Sociální politika, 2020)

„Hospodářská politika může ovlivňovat sociální politiku zejména:

- *soustavou daní, soustavou úrokových sazeb a kurzů ovlivňujících podmínky činnosti ekonomických subjektů,*
- *příjmovou politikou,*
- *rozdělování zdrojů ze státního rozpočtu,*
- *soustavou daňových úlev stimulující finanční podporu dobročinných a svépomocných sdružení,*
- *strukturální politikou (rozvojové či útlumové programy pro regiony nebo různé sektory národního hospodářství),*
- *nepřímo ovlivněním životní úrovně občanů mírou inflace.“* (Sociální politika, 2020)

„Sociální politika zpětně ovlivňuje hospodářskou politiku zejména:

- *kvalitou a kvantitou disponibilních pracovních sil, včetně motivace pracovníků (úrovní lidského kapitálu),*
- *podmínkami zaměstnání pracovníků (stanovením věkové hranice odchodu do důchodu, zákonným rozsahem pracovní doby, určením podmínek uzavírání a rozvazování pracovního poměru, uznanými formami vyjednávání mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, popřípadě státem apod.),*
- *stanovením podmínek odvodů z mezd a platů pro účely zdravotního a sociálního pojištění u zaměstnanců a zaměstnavatelů,*
- *stanovením podmínek přiznávání sociálních dávek (invalidní důchody, podpory nezaměstnanosti atd.),*
- *záchranou sociálních sítí, které mohou stimulovat chuť podnikat, podněcovat podnikatelské aktivity, na druhé straně nefungující záchranná síť se může stát bariérou ekonomického rozvoje,*
- *dávkami sociálního zabezpečení, jež mohou povzbuzovat spotřebu a tím i povzbuzovat výrobu a udržovat či zvyšovat zaměstnanost, jinými slovy řečeno, sociální výdaje mají „ekonomicky stabilizující efekt“.*“ (Sociální politika, 2020)

Sociální politika má své cíle jako hmotné zabezpečení v nouzi, zajištění adekvátního bydlení, dosažení stupně všeobecné vzdělanosti. Subjekty sociální politiky jsou nejčastěji státní orgány, Parlament, vláda, ministerstva, správní orgány, které vytváří koncepci sociální politiky a přijímají zákonné normy. Dalšími subjekty jsou zaměstnavatelé, kteří vykonávají podnikovou sociální politiku, kde provádějí opatření nařízených státem a také mají prostor pro vlastní podnět, a nestátní organizace, jednotlivci, například zaměstnanecká a zaměstnavatelská sdružení, obce, občanské organizace, charitativní instituce, rodiny a domácnosti. (Sociální politika, 2020)

Základním nástrojem sociální politiky je právní řád, zejména pracovně právní zákonodárství, ustanovení, které se týká sociálního pojištění, podpory a pomoci. Příkladem je stanovení životního minima, minimální mzdy a penze. Dalším nástrojem je program, jenž definuje způsob dosahování sociálních cílů a vymezuje konkrétní nástroje, kterými bude sociální politika realizována. Obecné cíle jsou součástí programového prohlášení vlády, na něž navazují další programy, které konkretizují cíle a dále na něž navazují pracovní plány obsahující konkrétní nástroje, které budou použity pro dosažení cílených hodnot. Mezi další nástroj řadíme kolektivní vyjednávání, které se používá mezi zástupci zaměstnavatelů, zaměstnanců a státu. Výsledkem kolektivního jednání jsou kolektivní smlouvy. Ty můžeme dělit na generální dohody, kolektivní smlouvy vyššího typu a podnikové kolektivní smlouvy. (Sociální politika, 2020)

„Na obecná ustanovení právního řádu navazují konkrétní nástroje sociální politiky. Sem řadíme:

- *sociální příjmy (zejména důchody, peněžitá pomoc rodinám s dětmi, dávky sociální podpory),*
- *sociální služby (péče o staré či jinak handicapované občany, poradenství a další),*
- *věcné dávky (zejména zdravotní pomůcky a ochranné pracovní pomůcky, velmi rozšířené jsou věcné dávky jako forma pomoci lidem bez domova),*
- *účelové půjčky (novomanželské půjčky, půjčky na vzdělání a jiné, které jsou poskytovány s výhodnějšími podmínkami než komerčně nabízené),*
- *úlevy a výhody (poskytované vybraným skupinám obyvatelstva – důchodcům, studujícím).“ (Sociální politika, 2020)*

Mezi všeobecné používané principy se řadí sociální spravedlnost, sociální solidarita, subsidiarita a participace. Sociální spravedlnost se týká rozdělování, nejen bohatství, ale i příležitostí. Sociální solidarita je postavena na sociální spravedlnosti a váže se k rozdělování a přerozdělování. Jde o dobrovolné omezení vlastních zájmů ve prospěch celospolečenských. Solidarita se například dělí z hlediska skupiny obyvatel, zdravých s nemocnými, mladých se starými. Princip subsidiarity se opírá o osobní zodpovědnost. Linie pomoci by měla přicházet od jednotlivce. Na stát by se mělo obracet jako na poslední možnost. Člověk by měl udělat maximum proto, aby se z nepříjemné životní situace dostal sám, pokud mu na to nebudou stačit síly, měla by pomoci rodina. Pokud nemůže rodina měly by nastoupit regionální nebo obecní instituce, a pokud není jiné možnosti, měl by poté pomoci stát. Princip participace spočívá ve spoluúčasti každého jednotlivce na sociální politice, tedy zlepšení životních podmínek. Člověk by se měl aktivně podílet na stanovení cílů a jejich realizace. (Sociální politika, 2020)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: GK GEO2007, s.r.o.

Datum vzniku a zápisu: 26. června 2007.

Zápis v obchodním rejstříku: C 55619 vedená u Krajského soudu v Brně.

Sídlo: Velké Němčice, Vrchní 1, PSČ 69163.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání:

- Výkon zeměměřičských činností.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní kapitál: 200 000 Kč, splaceno 100 %.

Zaměstnanci: 8.

IČO: 27736458.

DIČ: CZ 27736458.

Ostatní skutečnosti: Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle §777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020)

2.2 Historie a současnost společnosti

Společnost vznikla koncem června 2007. Založily ji dva společníci, kteří se tímto činem stali jednateli společnosti. Společnost zaměstnává odborníky s mnohaletými zkušenostmi a má k dispozici nejmodernější zeměměřičskou techniku s automatizovaným sběrem dat a zpracování se provádí digitálním způsobem v softwarových programech jako jsou Groma, HSI, Bentely, Gisoft a další. Společnost klade důraz na vstřícné, pružné jednání a kvalitu práce. (Jednatel, 2020)

2.3 Nabízené služby

GK GEO2007 nabízí služby v oblasti geodézie, kartografie a zeměměřictví. Zajišťují komplexní geodetické služby s působností po celé České republice. Společnost nabízí z oblasti inženýrské geodézie zřízení vytyčovací sítě staveb, polohové i výškové zaměření skutečného provedení staveb inženýrských sítí (vodovod, plynovod, kabel nízkého a vysokého napětí, telefonní kabel, veřejné osvětlení atd.), zaměření mapových podkladů pro projekt (včetně zjištěných informací o průběhu inženýrských sítí), vytyčení a zaměření prostorové polohy staveb, vyhotovení technických map obcí a měst, zaměření interiérů a fasáda budov, výpočet kubatur. (Jednatel, 2020)

Z oblasti geodézie v katastru nemovitostí nabízí vytyčení hranic pozemků, vyhotovení geometrických plánů pro oddělení pozemků, vyznačení budovy, vyznačení věcného břemene, zajištění výpisu a informací z katastru nemovitostí a nabízí také konzultační činnost. (Jednatel, 2020)

V oblasti digitálního zpracování dat vyhotovují technickou dokumentaci na základě sběru dat, popřípadě poskytnutých údajů. (Jednatel, 2020)

2.4 Vnější faktory

2.4.1 Fáze hospodářského cyklu

Hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí 2019 meziroční růst byl 1,8 %. Za 4. čtvrtletí 2019 vykazoval mezičtvrtletní růst hodnotu 0,3 % ke dni 3. 3. 2020. Růst české ekonomiky pokračuje. K pozitivnímu vývoji přispěla zahraniční a domácí poptávka. Ve většině odvětví domácí ekonomiky probíhá příznivý hospodářský vývoj. Skupina odvětví obchodu, dopravy a skladování, ubytování a stravování a odvětví informačních a komunikačních činností přispěla k růstu přidané hodnoty. Také se dařilo stavebnictví. (Český statistický úřad, 2020)

Stavební produkce v listopadu meziročně vzrostla o 4,5 %. Po vyloučení měsíčních vlivů byla meziměsíčně vyšší o 1,2 %. Meziroční vývoj stavební produkce je publikován po očištění o vliv počtu pracovních dnů. Mezi čtvrtletní tempa jsou očištěna o vliv počtu pracovních dnů. Stavební úřady vydaly více stavebních povolení. Produkce v pozemním stavitelství se ve srovnání se stejným měsícem minulého roku vzrostla o 5,3 %. Produkce inženýrského stavitelství se zvýšila o 2,7 %. Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve stavebnictví v listopadu 2019 meziročně vzrostly o 1,9 %. Ukazatel týkající se zaměstnanosti ve stavebnictví se vztahuje k celé populaci podniků s převažující stavební činností. Tento ukazatel však nezahrnuje dohody o pracích konaných mimopracovní poměr. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda se také zvýšila. (Kurzy.cz, 2020)

Stavební produkce, pozemní stavitelství podle Eurostatu v říjnu 2019 se snížila, ale inženýrské stavitelství vzrostlo. (Kurzy.cz, 2020)

Stavební produkce pokračoval v růstu z předešlého roku posílila růstovou dynamiku. Tuzemské stavebnictví roste, ale v předešlých letech docházelo k poklesu. Lze poukázat na pozitivní vývoj nových stavebních zakázek a růst průměrné ceny zakázky, což znamená kladný předpoklad pro další roky. Hodnota nových stavebních zakázek se zvýšila. Ve stavebnictví se v roce 2018 zastavil pokles počtu zaměstnanců. Vyšší byla i průměrná mzda v odvětví, ale i přesto vzhledem k nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu práce je těžké udržet zaměstnance. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Stavebnictví je významné odvětví ekonomiky. Je významným odběratelem některých produktů z průmyslových odvětví, ale také se podílí na vzhledu měst a obcí. Postavení v ekonomice a změna pozice tohoto odvětví lze charakterizovat podílem na hrubé přidané hodnotě. V roce 2018 hrubá přidaná hodnota, tedy hodnota nově vytvořená nad rámec vstupních nákladů, ve stavebnictví pátým rokem po sobě rostla a významně zrychlila svůj růst. Podíl stavebnictví na Hrubé přidané hodnotě celé ekonomiky se dlouhodobě pohyboval mezi 5 až 7 procenty. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Vrcholu ve sledovaném období 2008 až 2018 dosáhlo stavebnictví v roce 2010, poté došlo k poklesu v několika dalších letech a poslední dva roky se zvýšil podíl a hrubé přidané hodnotě. V žádném odvětví obchodu, průmyslu a vybraných služeb nerostla hrubá přidaná hodnota tak rychle jako ve stavebnictví. Produkce stavebnictví dosáhla vrcholu na začátku roku 2008, poté poklesla a znovu se zvýšila v roce 2015, kdy táhly stavební výrobu dotace z evropských fondů, a také v posledních dvou letech. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Postavení stavebnictví v ekonomice lze ještě vystihnout podle zaměstnanosti v tomto odvětví. Zaměstnanost ve stavebnictví se zvyšovala do roku 2010, a to i podíl tohoto odvětví na zaměstnanosti v ekonomice, v daném roce zaznamenala vrchol i hrubá přidaná hodnota stavebnictví. V dalších letech se snižovala výkonnosti odvětví, což se projevilo poklesem počtu zaměstnaných osob. V roce 2018 se zvýšení hodnoty produkce i hrubé přidané hodnoty projevilo ve vyšším počtu zaměstnaných osob, i když růst byl jen mírný k nedostatečnému počtu pracovních sil na trhu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Stavební produkce v roce 2018 rostla a navázala na předchozí rok. Tuzemské stavebnictví dohánělo propady z minulých let. Očekává se pozitivní vývoj s pozitivní růstovou dynamikou, která bude ovlivněna investicemi státu, dotací Evropské unie a rychlostí udělování stavebních povolení. Pozitivní vývoj podporuje i index důvěry ve stavebnictví, který se po více letech dostal do kladných hodnot. Pozitivní vývoj dokazují i nové stavební zakázky. Počet stavebních zakázek se zvyšuje. Cena rostla rychlejším tempem než počet zakázek. Z toho vyplývá, že roste průměrná cena zakázky, což může být ovlivněno i situací na trhu s bydlením, kdy se ceny domů, bytů a stavebních pozemků zvyšují. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Po celý rok 2018 produkce pozemního stavitelství rostla. Nejrychlejší růst byl zaznamenán v lednu, protože leden 2018 byl mimořádně teplý oproti jiným rokům. Produkce inženýrského stavitelství je především závislá na financování z veřejných zdrojů. Tato část odvětví stavebnictví vykazovala vysoký růst v letních měsících, ale nejrychlejší růst byl zaznamenán také v lednu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Ve stavebních podnicích se zastavil pokles počtu zaměstnanců, naopak projevoval se růst počtu zaměstnanců o 0,6 %. Průměrná hrubá nominální mzda zaměstnanců ve stavebnictví mezi ročně zvýšila na 27 613 Kč. A i přes růst mezd je těžké si udržet zaměstnance k nedostatku pracovní síly na trhu práce. Počet stavebních povolení v roce 2018 meziročně klesl. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Pro budoucí vývoj celého odvětví jsou podstatným ukazatelem stavební zakázky. Naznačují, jak se bude vyvíjet poptávka po stavebních pracích, a také navazující produkce v dalších měsících. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Stavebnictví rostlo v roce 2018, dokazují to i získané údaje za stavební práce. Zaznamenaly nejvyšší hodnotu za posledních devět let od roku 2010, kdy odvětví dosáhlo svého vrcholu. Mezi lety 2007 až 2009 dosáhly inženýrské stavby, tj. mosty, komunikace, dráhy, pozemní stavby, vedení trubní nebo elektrická, tedy práce placené státním rozpočtem, nejvyšší hodnoty. Vzhledem k růstu zakázek na domácím trhu nebylo potřebné, aby firmy si zajišťovaly práci na zahraničním trhu. V tuzemsku se zvyšovala jak nová výstavba, tak i údržba a opravy. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

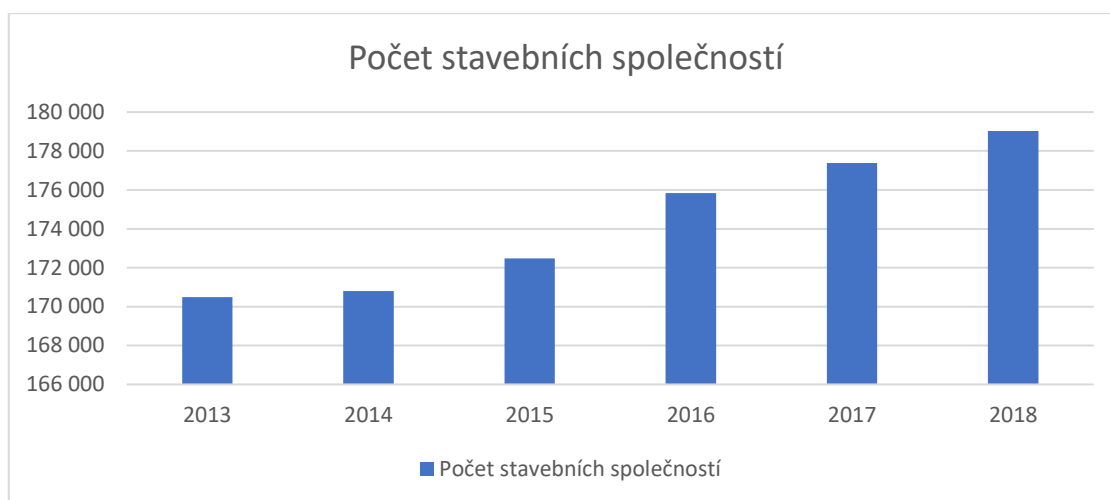
V roce 2018 odvětví pokračovalo v růstovém trendu, který započal o rok dříve. Lze tedy očekávat pozitivní očekávání a výsledky i pro rok 2019. Další předpoklad pro pozitivní budoucí vývoj je, že stavební firmy mají zakázky přibližně 9 měsíců dopředu. Stavebnictví kladně ovlivní meziroční růst oznámení o zadávání zakázek. Největším limitem vyššího růstu je nedokonalá legislativa, nízká připravenost veřejných zakázek nebo nedostatek pracovníků. Nejistota v tomto odvětví spočívá v tom, kolik veřejných staveb se stihne zahájit a také objem dotací z Evropské Unie, jež se podaří v průběhu roku vyčerpat. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Celkový počet zaměstnaných osob v roce 2018 vzrostl. Počet pracujících majitelů se poslední čtyři roky zvyšoval, avšak počet zaměstnaných osob se zvedl v roce 2018. V kategorii nejmenších podniků do 9 zaměstnanců, najdeme největší počet pracujících majitelů, zhruba 95 % z celkového počtu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

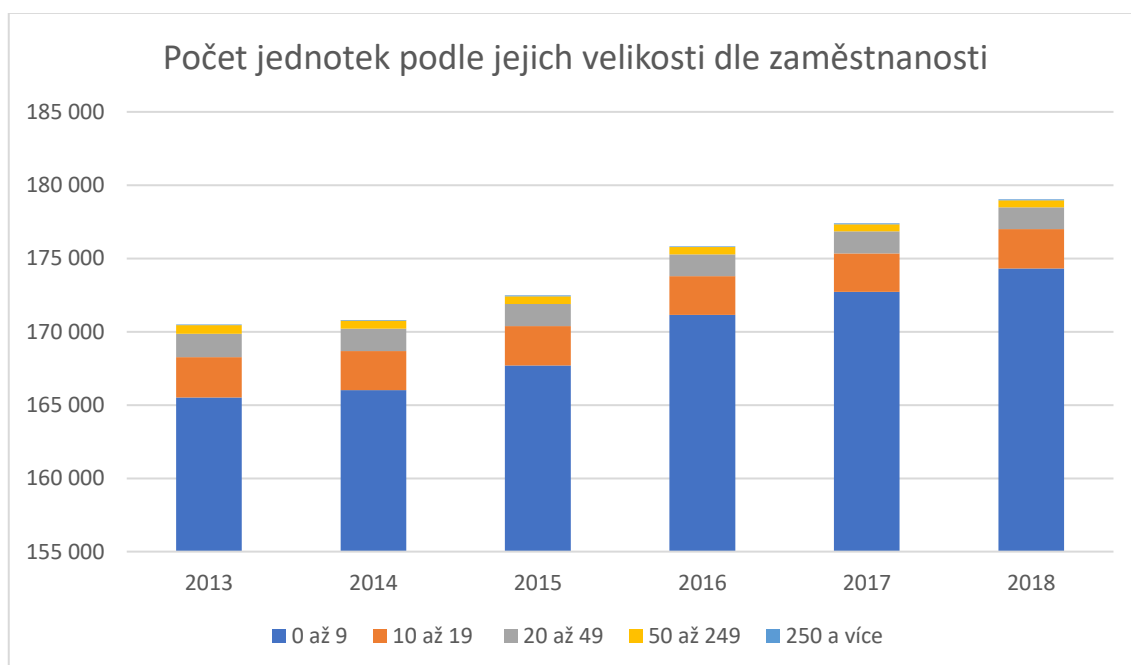
Přidaná hodnota vykazuje efektivnost podniků. V roce 2018 rostla v celém odvětví. Byla vyšší u všech velikostních kategorií podniku. Nejmenší podniky měly největší podíly na přidané hodnotě ve stavebnictví. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

2.4.2 Intenzita konkurenčního prostředí

Počet společností ve stavebnictví se zvyšoval od roku 2013. Podle níže uvedeného grafu se počet společností stále zvyšoval každým rokem. Největší počet společností podle dostupných údajů byl v roce 2018. Největší zastoupení mají malé podniky, kde vysoký podíl mají živnostníci. Na celkovém počtu podniků se kategorie podniků do 9 zaměstnanců podílí dlouhodobě zhruba 97 % a vstupovaly podniky právě do této kategorie. Na stavebním trhu působí monopolistická konkurence. Existuje velký počet jednotek, které nabízejí identickou službu či produkt, ovšem produkce je diferenciována. Na tomto trhu se spíše konkuruje kvalitou provedení, časem provedení práce nebo cenou. Vstup na trh může být pro nové společnosti obtížné. Intenzita konkurenčního prostředí je vysoká. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)



Graf č. 1: Počet společností ve stavebnictví (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

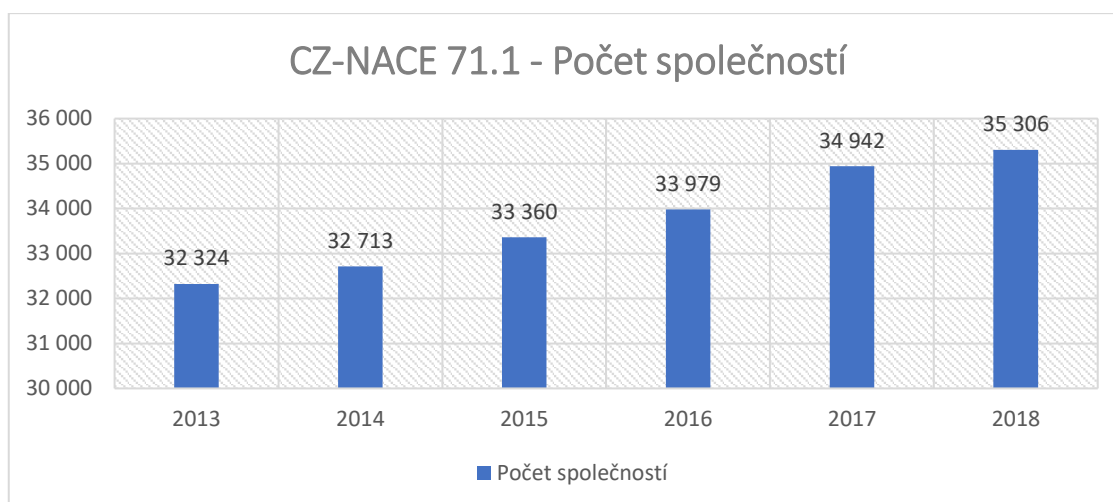


Graf č. 2: Počet jednotek podle jejich velikosti dle zaměstnanosti (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Geodézie a kartografické práce je součástí odvětví souvisejícího se stavebnictvím. (Jednatel, 2020)

CZ-NACE je zavedená Českým statistickým úřadem klasifikace ekonomických činností. Používá se pro rozřazování předmětu podnikání a společností. Tato společnost je zařazena pod CZ-NACE 71.1, to zahrnuje architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Dle níže uvedeného grafu v tomto odvětví stavebnictví počet společností roste každým rokem.



Graf č. 3: CZ-NACE 71.1 - Počet společností (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

2.4.3 Situace na trhu práce

Tato část je zaměřena na strukturu obyvatelstva, věk, vzdělání, aktuální nezaměstnanost, zaměstnanost, produktivita práce ve stavebnictví, nemocnost a fluktuace v Jihomoravském kraji.

Analýza pracovních sil

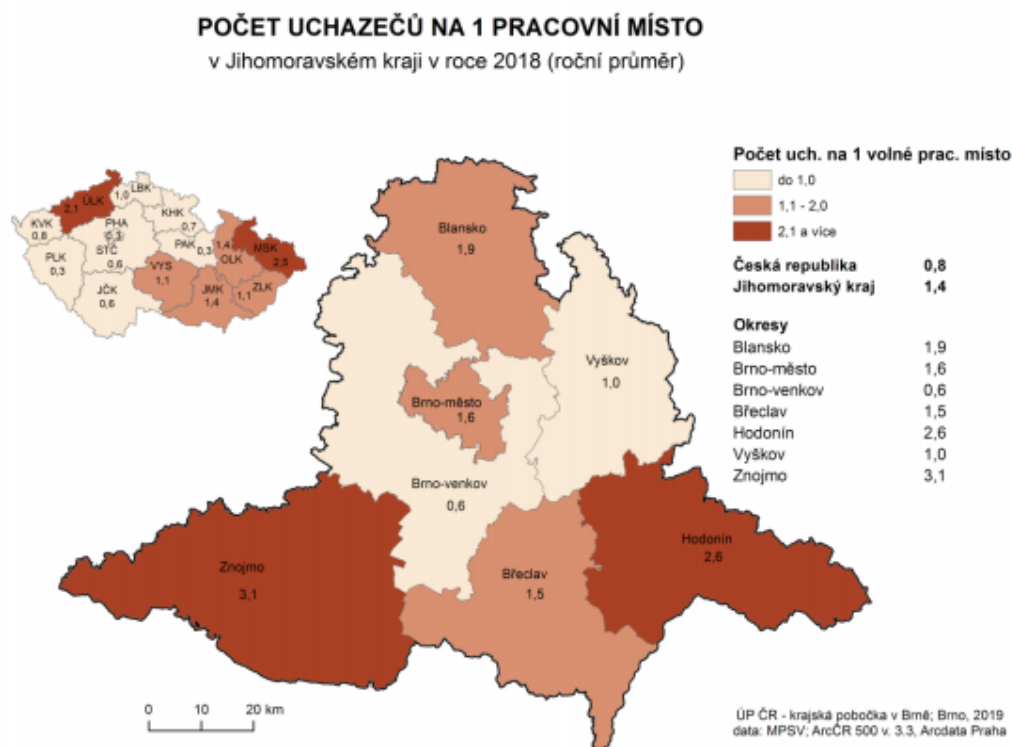
Od narození do 14 let bylo 187,4 tisíc osob, od 15 do 19 bylo 49,8 tisíc osob. V období plné dospělosti, od 20 do 29 let, bylo 131,5 tisíc osob. V období zralosti, tedy lidé ve věku od 30 do 44 let, bylo 279,8 tisíc obyvatel. Lidí ve středním věku, tedy od 45 do 59 let, bylo 228,6 tisíc osob a ve skupině nad 60 let bylo 307,9 tisíc osob. (Český statistický úřad, 2018)

Statiky vzdělání obyvatelstva Jihomoravského kraje za rok 2018 ukazovaly následující hodnoty. Se základním vzděláním a lidí bez vzdělání bylo 130,9 tisíc. Obyvatel se středním vzděláním a bez maturity bylo 313,4 tisíc. Lidé, kteří získali střední vzdělání s maturitou, bylo 328,1 tisíc. Lidí s nejvyšším možným vzděláním v České republice, tedy s vysokoškolským, bylo 225,1 tisíc. (Český statistický úřad, 2018)

Celkový počet obyvatel Jihomoravského kraje k 31. 12. 2019 byl 1 191 989, z toho 585 254 mužů a 606 735 žen. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo za rok 2018 činí 599,1 tisíc obyvatel pro Jihomoravský kraj, z toho jsou 583,4 tisíc zaměstnaných a 15, 6 tisíc osob nezaměstnaných. Míra ekonomické aktivity činí 60,1 procent pro Jihomoravský kraj za rok 2018. Je to jedna z vyšších hodnot v porovnání s ostatními kraji. Největší míru ekonomické aktivity má Hlavní Město Praha, Středočeský kraj. Míra zaměstnanosti pro Jihomoravský kraj vykazuje hodnotu 8,5 %. Obecná míra nezaměstnanosti celkově činí 2,6 % pro Jihomoravský kraj. (Český statistický úřad, 2020)

Míra ekonomické aktivity a míra zaměstnanosti se zvyšuje každým rokem. Naopak obecná míra nezaměstnanosti se snižuje posledních pár let. (Český statistický úřad, 2020)

Počet volných míst nabízených v Jihomoravském kraji se v roce 2018 pohyboval okolo 23,1 tisíc. Proti předchozímu roku nabídka průměrně vzrostla o 7 894 míst. Největší počet volných míst byl nabízen v listopadu a nejméně v lednu. Z regionálního hlediska nejvíce míst v roce 2018 bylo evidováno v Brně-městě. V roce 2018 na jedno pracovní místo v kraji připadlo v měsíčním průměru 1,4 nezaměstnaných, což je hodnota převyšující celorepublikový průměr, a to 0,8. (Český statistický úřad, 2020)



Obrázek č. 3: Roční průměr počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo v Jihomoravském kraji v roce 2018 (Zdroj: Úřad práce České republiky, 2019)

V případě krajského města Brna úroveň nezaměstnanosti ovlivňuje více faktorů. Trh práce je významně propojený mezi městem a jeho zázemím, v důsledku toho pracovní síla dojíždějící do města konkuruje pracovní síle. Je relativně vysoký podíl cizinců na trhu práce. Geografická blízkost Slovenska přitahuje pracovní sílu. Absolventi VŠ pak často po studiu zůstávají pracovat v Brně. Velký počet studentů studujících na zdejších vysokých školách při studiu pracuje formou brigád, zejména v obchodě a ve službách. Opět tak konkurují místní pracovní síle. Je zde také výrazná koncentrace osob sociálně vyloučených, které ztratily nebo ani nikdy neměly pracovní návyky. Specifické podmínky a anonymita velkoměsta, umožňují setrvávat „chtěně“ zaměstnanosti, například možnosti nelegální práce, vysoký podíl nájemního bydlení podporující snadný přístup k sociálním dávkám. (Úřad práce České republiky, 2019)

Okres Brno-město je správním, ekonomickým a kulturním centrem Jihomoravského kraje. Největší zaměstnavatelé ve městě vyvíjejí činnost v odvětví terciární sféry, například nemocnice, vysoké školy a dopravní organizace. Úroveň nezaměstnanosti v Brně se dlouhodobě pohybuje nad celorepublikovým i celokrajským průměrem. (Úřad práce České republiky, 2019)

Z aktuálně dostupných údajů je zatím zveřejněná prognóza vývoje trhu práce na rok 2019. Nezaměstnanost by měla více stagnovat. Zaměstnavatelé stále obtížněji hledali vhodné zaměstnance v technických i běžných pozicích. Uchazeči vedení v evidenci úřadu práce často nesplňují požadavky nejen po kvalifikační stránce, ale z hlediska pracovní morálky, flexibility či ochoty pracovat za nabízenou mzdu. (Úřad práce České republiky, 2019)

V roce 2018 v Jihomoravském kraji průměrná délka 1 případu pracovní neschopnosti trvala 41, 23 dní. Celkem bylo 7 807 400 prostonaných dní. Ve srovnání s ostatními kraji, Jihomoravský kraj dosáhl nejvyššího počtu prostonaných dní. Počet ukončených případů pracovní neschopnosti bylo 189 376. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019)

V první polovině roku 2019 v Jihomoravském kraji průměrná délka 1 případu pracovní neschopnosti trvala 43,68 dní. Počet prostonaných dní byl 4 519 085. Je to druhý nejvyšší počet prostonaných dní ve srovnání s ostatními kraji. Nejvíce prostonaných dní měl Moravskoslezský kraj. A ukončilo se 103 452 případů pracovní neschopnosti. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019)

Doporučené hodnoty pro fluktuaci zaměstnanců jsou mezi 5 až 7 %. Průměrná fluktuace v České republice je zhruba 15 %. Společnost tak za sledované období opustí 15 osob na 100 zaměstnanců. Fluktuace má v přiměřené výši přinášet pozitiva, například nové nápady, narušení stereotypů, stabilizaci produktivního personálu a další. Příčinami fluktuace může být dobré finanční ohodnocení, poskytnuté benefity a jiné. Zaměstnanec musí být spravedlivě ohodnocen i ve vztahu k ostatním zaměstnancům. Pokud společnost využívá bonusový systém je doprovázen rozhovorem se zaměstnavatelem, kde je zaměstnanec ohodnocen. Zaměstnavatel musí detailně vysvětlit, za jakou činnost, či výsledky zaměstnanec získal bonusové ohodnocení, popřípadě, v jakých věcech by mohl zlepšit svůj výkon. (Personalista, 2014)

Produktivita práce

Jak již bylo zmíněno stavebnictví je typické vysokým podílem malých subjektů. Pro výpočet produktivity práce je použit údaj všech zaměstnanců včetně pracujících majitelů. Pokud rozdělíme produktivitu práce na pracující osobu dle velikosti podniků, nejnižších hodnot dosahují nejmenší subjekty. S rostoucí velikostí podniků rostla i produktivita práce. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Od roku 2009 do 2017 ubývali zaměstnaní lidé ve stavebnictví. V roce 2017 nastal zlom. Na rostoucí poptávku po stavebních pracích, reagovali společnosti nejprve navýšením stavů. Zaměstnanců tedy přibývalo. K růstu v celém odvětví přispěli specializované stavební činnosti. V inženýrském stavitelství pokračoval pokles, až na rok 2015, kdy došlo ke krátkodobému nárůstu zaměstnanosti vlivem intenzivního dočerpávání evropských dotací v oblasti dopravních staveb. (Český statistický úřad, 2019)

Produktivita práce v tuzemské ekonomice pokračovala v růstu. Meziročně se zvýšila o 1,6 % po očištění o vliv cenových pohybů. (Český statistický úřad, 2019)

V roce 2018 růst produktivity práce předstihl růst průměrné mzdy. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

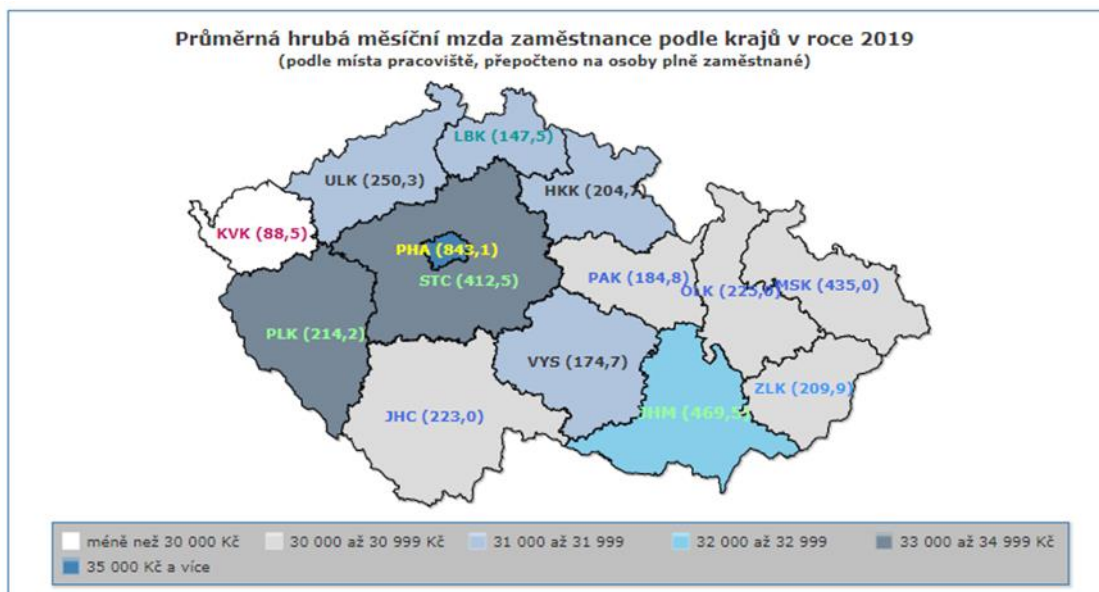
Tabulka č. 1: Produktivita práce z tržeb ve stavebnictví (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota na zaměstnance	894 813	959 376	984 458	935 589	1 010 804	1 316 779
Tržby (mil. Kč)	120 815	120 902	122 658	113 270	120 824	132 559
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	38 303	37 404	37 695	38 335	38 763	38 241
Produktivita práce z tržeb [v tis. Kč]	3 154	3 232	3 254	2 955	3 117	3 466

Přidaná hodnota na zaměstnance je podíl přidané hodnoty ku počtu zaměstnanců, tedy jak vysoký podíl přidané hodnoty připadá na 1 zaměstnance za rok. (Bartoš, 2019) V roce 2018 na jednoho zaměstnance připadá 1 316 779 Kč. V prvních třech sledovaných letech, do roku 2015, přidaná hodnota na zaměstnance rostla. Poté došlo k poklesu a následně opět rostla. Produktivita práce z tržeb má dlouhodobý rostoucí trend. Udává, jak vysoké tržby připadnou na jednoho zaměstnance. (Bartoš, 2019) Nejvyšší produktivita práce z tržeb byla v roce 2018, kdy na jednoho zaměstnance připadlo 3 466 000 Kč z tržeb.

2.4.4 Analýza tržních sazeb

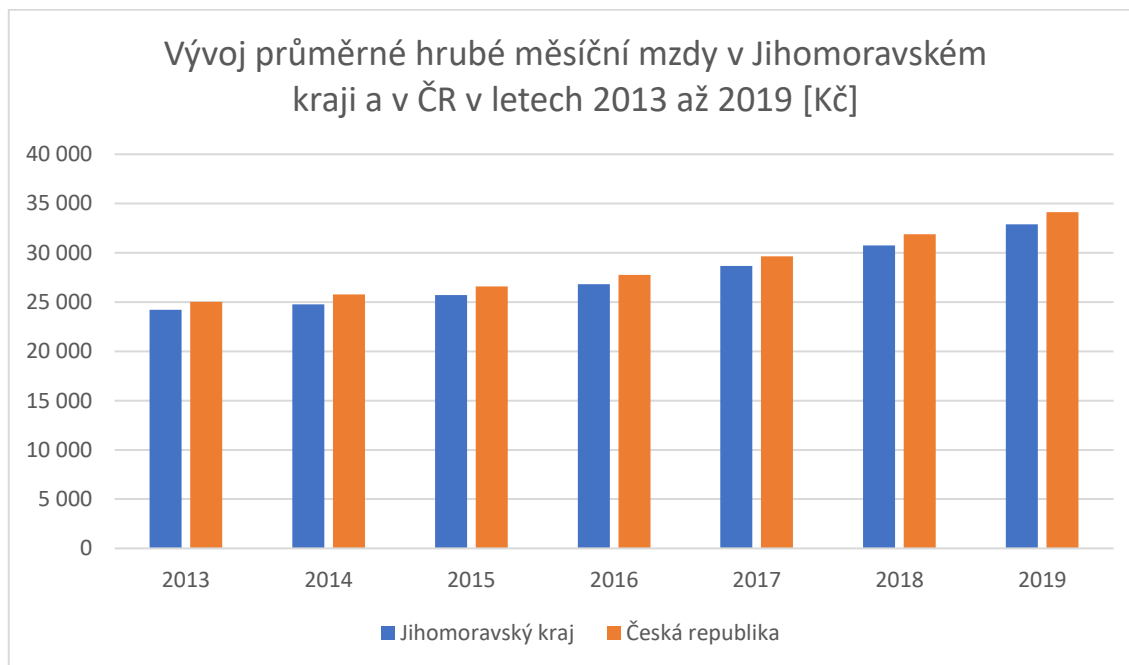
Níže na obrázku mapky jsou zobrazeny průměrné hrubé měsíční mzdy podle krajů České republiky. Dle Českého statistického úřadu dosáhla v roce 2019 průměrná hrubá měsíční mzda částky 34 125 Kč. V předchozím roce průměrná hrubá měsíční mzda činila 30 778 Kč. Jedná se o mzdy, které nepodlehly snížení o pojistné na zdravotním a sociálním zabezpečení, ale také zálohy na daně z příjmů fyzických osob a další zákonné srážky. (Český statistický úřad, 2020)



V závorce u zkratky kraje je uveden průměrný evidenční počet zaměstnanců v tisících osob.

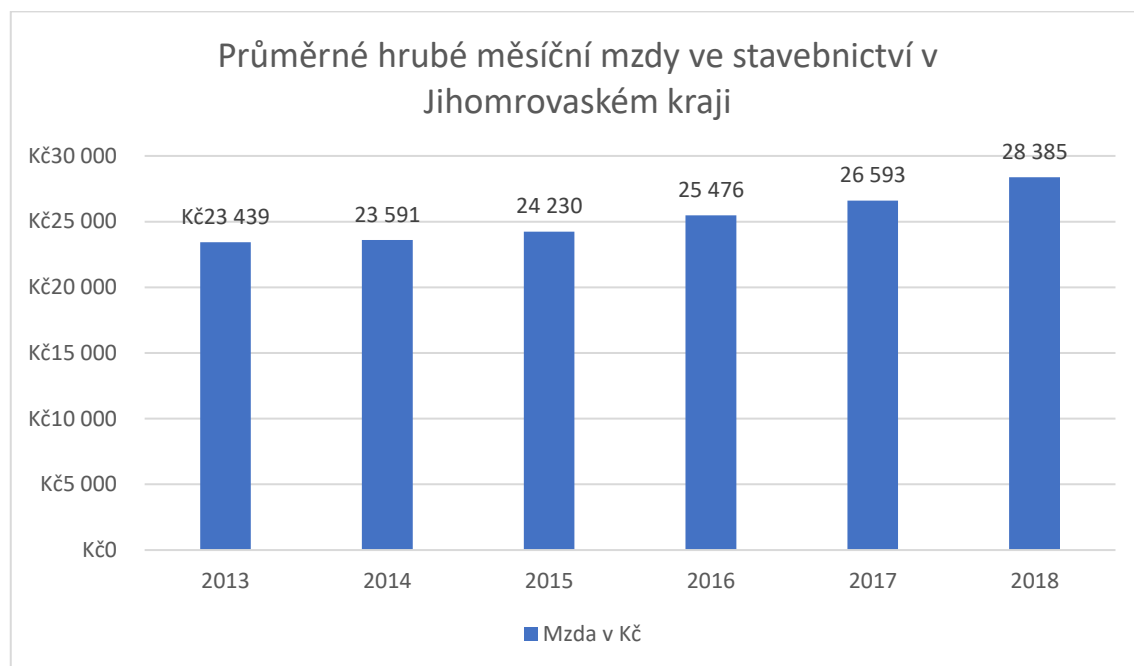
Obrázek č. 4: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2019 (Zdroj: Český statistický úřad, 2019)

Po hlavním městě Praze, Středočeském kraji a Plzeňské kraji je v Jihomoravském kraji průměrná hrubá měsíční mzda čtvrtá nejvyšší. V Praze průměrná hrubá měsíční mzda činila 42 523 Kč, ve Středočeském kraji byla 34 900 Kč a v Plzeňském kraji byla 33 154 Kč. V Jihomoravském kraji činila 32 896 Kč. (Český statistický úřad, 2019)



Graf č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji a v ČR v letech 2013 až 2019 v Kč (Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

Republikový průměr je oproti průměru v Jihomoravském kraji vždy vyšší. Průměrná hrubá měsíční mzda se podle grafu stále zvyšovala. V roce 2018 činila 30 727 Kč, ovšem oproti republikovému průměru je o 1 131 nižší. V roce 2019 činila 32 896 Kč, ale oproti republikovému průměru je o 1 229 nižší. (Český statistický úřad, 2020)



Graf č. 5: Průměrné hrubé měsíční mzdy ve stavebnictví v Jihomoravském kraji (Zdroj: Český statistický úřad, 2020)

Dle výše uvedeného grafu jsou zaznamenány průměrné hrubé měsíční mzdy ve stavebnictví v Jihomoravském kraji. Mzdy se zvyšovaly každým rokem. Průměrná měsíční mzda v roce 2018 byla 28 385 Kč, což v porovnání s průměrnými mzdami v celém Jihomoravském kraji bylo o 2 352 Kč méně. Ve stavebnictví je nižší průměrná hrubá mzda než průměrná hrubá mzda za všechna odvětví. (Český statistický úřad, 2020)

Mzdy pro klíčové pozice

Jelikož je společnost malá a činnosti jednotlivých pracovních pozic jsou jednoduché, jsou brány všechny za klíčové. Následující tabulka zobrazuje pozice a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy za oblast ČR.

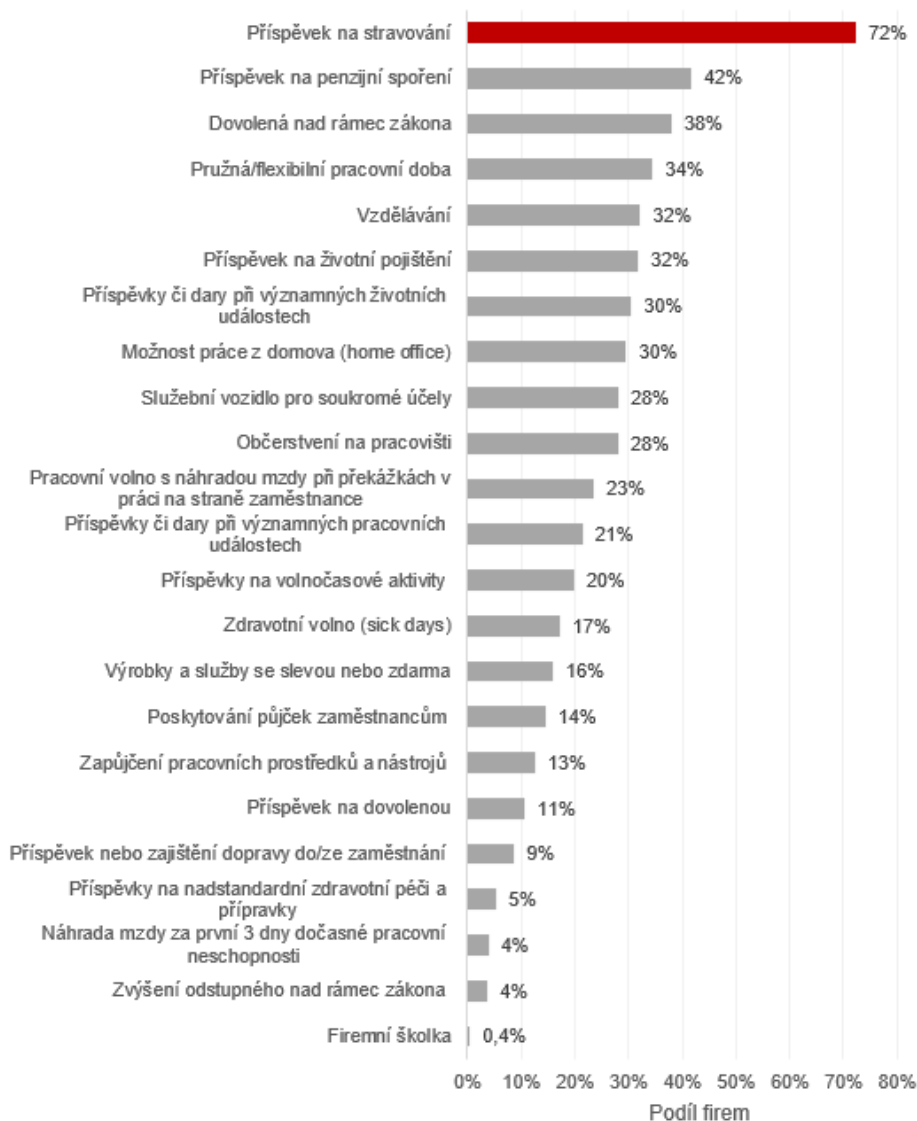
Tabulka č. 2: Průměrná mzda v ČR určená druhem práce (Zdroj: Platy.cz, 2020)

Pracovní pozice	Průměrná mzda v ČR (rozpětí)
Zeměměřič/geodet	20 474 – 35 904 Kč
Operátor digitálních dat	16 556 – 36 818 Kč

Údaje v tabulce jsou pouze orientační, existuje mnoho variant ohodnocení provedené práce a po některé zaměstnance mají přednost jiné odměny za práci, či jiné peněžní odměny. Rozpětí těchto mezd odpovídá situaci u většiny společností.

Ve společnosti zaměstnanci dostávají průměrnou hrubou mzdu mezi 28 000 Kč až 32 000 Kč. Každý zaměstnanec je hodnocen individuálně dle zkušeností, délky zaměstnání ve společnosti a dalších benefitů. Společnost každého zaměstnance se snaží hodnotit spravedlivě a dle vykonané práce. (Jednatel, 2020)

Analýza poskytnutých benefitů v ČR



Obrázek č. 5: Benefit 2019 (Zdroj: Trexima, 2020)

Podle výše uvedeného obrázku nejčastějším benefitem, které společnosti poskytují, je příspěvek na stravování. Druhým nejčastějším benefitem je příspěvek na penzijní spoření. Třetím nejčastějším benefitem je dovolená nad rámec zákona. Je vysoká pravděpodobnost k vzhledem současné situaci, že společnosti zavedou více dní možnosti práci z domova zaměstnanců, kde to lze uskutečnit. Mnoho zaměstnanců chtějí být pojištěni pro případ nenadálé životní situace, nebo se chtějí zajistit na stáří. Tedy společnosti připívají často na životní nebo penzijní spoření. (Trexima, 2020)

Novodobé průzkumy ukázaly, že lidé nejvíce preferují ty výhody, které umožňují skloubit pracovní a osobní život. Průzkum na portálu Jobs.cz odhalil, že lidé nejvíce touží po prodloužené dovolené, 5 až 6 týdnů dovolené ročně. Portál Platy.cz zjistil, že pro zaměstnance je důležitá flexibilní pracovní doba a zdravotní volno. (Trexima, 2020)

Novodobým trendem pár společností je neomezená dovolená. Je to spolupráce založená na vzájemné důvěře a na zodpovědném rozvržení úkolů. Tedy zaměstnanec si může rozvrhnout jednotlivé projekty, aby například v jedné části byl ve společnosti hodně času a dokonal všechny projekty, a poté si může dovolit vzít dovolenou. (Porovnej24.cz, 2020)

2.4.5 Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů

V České republice právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů určuje zákoník práce, zákon o veřejném zdravotním pojištění, zákon o pojistném a sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákon o daních z příjmů.

Odměňování zaměstnanců za práci v pracovněprávních vztazích upravuje komplexně zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce. Některá jeho ustanovení jsou specifikována nařízeními vlády. (Managementmania, © 2011-2016)

Zákon o veřejném zdravotním pojištění je dán zákonem č. 48/1997, Sb., zákon o veřejném zdravotním pojištění a doplnění některých souvisejících zákonů. (Zákony pro lidi, 1997)

Zákon č. 589/1992 Sb., je zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. (Zákony pro lidi, 1992) Zákon o daních z příjmu je dán zákonem č. 589/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů.

Zákony u nás se mění poměrně často, připravují se návrhy a dodatky a změny. Stále se společnost musí zajímat, co se projednává nového, jak to ovlivní chod organizace a další praktické věci. Dále uvádím připravované a projednávané změny, nebo nejnovější schválené zákony.

Připravuje se návrh zákona, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a zákon č. 453/2004 Sb., o zaměstnanosti. Zákon upravuje podmínky vysílání zaměstnanců v rámci nadnárodního poskytování služeb. (Zákony pro lidi, 2020)

Návrh, který byl schválen a vyhlášen ve Sbírce zákonů, je nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. S účinností od 1. ledna 2020 se zvyšuje sazba minimální mzdy a nejnižších úrovní zaručené mzdy. (Zákony pro lidi, 2019)

V projednání je návrh poslanců na vydání zákona, kterým se mění zákoník práce. Jedná o stanovení základního výměru dovolené nejméně 5 týdnů. V současné době mají tuto výměru dovolené pouze státní zaměstnanci ze zákona stanovenou, kdežto zaměstnanci u soukromých podniků mají pouze 4 týdny dovolené ze zákona stanovenou. (Zákony pro lidi, 2020)

V projednání je také návrh zákona, kterým se mění zákon č. 453/2003 Sb., o zaměstnanosti, a zákon č. 634/2004, o správních poplatcích. Cílem tohoto návrhu je

změna ve způsobu podání žádosti o zprostředkování zaměstnání, aby byl zohledněn požadavek na využívání moderních technologií při komunikaci fyzických osob se správními orgány. Dále by se měnila definice bydliště u státního občana České republiky. Další změny se týkají poskytování příspěvku na podporu zaměstnání osob na chráněném trhu práce. Tyto změny by měli zabránit některým praktikám na účelové získání maximální výše účelového příspěvku. Snížení limitu náhradního plnění má směřovat k eliminaci negativních praktik, například přefakturací výrobků nebo služeb. (Zákony pro lidi, 2020)

Další nařízení vlády, které bylo schváleno, se týká změny o způsobu výpočtu základní částky, která nesmí být sražena povinnému z měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí a také stanovení částky, na kterou je mzda postižitelná srážkami bez omezení. Chce tedy prostřednictvím parametrické změny zvýšit nezabavitelnou částku, čímž by došlo ke zvýšení zbývajících finančních prostředků povinných v exekuci a dlužníků v insolventi k zajišťování výživy a bydlení rodiny. (Zákony pro lidi, 2020)

2.4.6 Vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky

V České republice ze mzdy zaměstnance každý měsíc odchází část na zálohu zdravotního a sociálního pojištění. Pokud se zaměstnanec dostane do nouze společnost je schopna poskytnout zálohu na výplatu, ještě před termínem výplaty, pokud podmínky to umožňují a se zaměstnancem nejsou problémy. Další zabezpečení je ze strany států v době nemocenské společnost platí svého zaměstnance po dobu 14 dnů. Po dobu delších než 14 dnů začíná nemocného zaměstnance vyplácet příslušný orgán sociálního zabezpečení. (Šubrt, 1996)

Ošetřování člena rodiny je ze zákona dané. Každá společnost musí svému zaměstnanci umožnit tuto možnost, pokud má dítě do desíti let anebo splňuje jiné podmínky stanovené zákonem. Současné situaci v době nouzového režimu státu, stát upravil podmínky ohledně věku dítěte, prodloužil věkovou hranici o tři roky, tj. 13 let dítě. (Šubrt, 1996)

Dále se vyplácí mateřská a rodičovská dovolená, kterou zajišťuje stát. Zaměstnanci se zjistí jeho průměr hrubé mzdy a od toho jsou určovány příspěvky. Jako alternativa je umožněná místo mateřské dovolené otcovská poporodní péče. (Šubrt, 1996)

5. 3. 2020 bylo vyhlášeno ve Sbírce zákonů nařízení vlády č. 61/2020. Toto nařízení se týká zvýšení částky životního minima a existenčního minima. (Zákony pro lidi, 2020)

2.5 Shrnutí zjištění z externí analýzy

Podle předchozích let se očekává pozitivní vývoj ve stavebnictví. Počet společností dle CZ-NACE 71.1, do které se zařazuje vybraná společnost, se každým rokem zvyšuje. Na trhu působí monopolistická konkurence. Tedy především si konkurují kvalitou a časem provedení práce. Pracovní síla stárne. Největší část populace je v pokročilém věku. V jihomoravském kraji je vysoká míra ekonomicky aktivního obyvatelstva. Roste počet zaměstnaných a počet nezaměstnaných klesá. V posledních letech do tohoto odvětví bylo obtížnější najít nové zaměstnance V Brně na trhu práce tvoří vysoký podíl cizinci a studenti, kteří vyhledávají práci především ve službách. Noví zaměstnanci na technické práce se hledají těžko, jelikož většina nemá požadovanou kvalifikaci. Pokud se najde

potencionální zaměstnanec s požadovanou kvalifikací, často není ochoten pracovat za nabízenou mzdu, proto hledá jinde. S rostoucí velikostí podniků roste produktivita práce. Na jednoho zaměstnance připadlo v roce 2018 3 466 000 Kč ve stavebnictví. V tomto odvětví roste průměrná hrubá měsíční mzda. V celém stavebnictví průměrná měsíční mzda v roce 2019 byla 28 385 Kč. Na pracovních pozicích je hrubá měsíční mzda vyšší než v celém stavebnictví. Analyzovaná společnost poskytuje podobné hrubé měsíční mzdy na pracovních pozicích geodet a operátor. Celý trh nabízí mnoho různých a zajímavých benefitů, jak motivovat své zaměstnance. V současné době benefity ovlivňují i volbu zaměstnanců pro kterou společnost bude pracovat. Avšak tyto informace se v současné situaci, kdy byl stát v nouzovém stavu a jsou různá opatření proti šíření Covid-19, se mohou změnit. Očekává se nárůst nezaměstnaných. Novinkami, které se týkají odměňování, jsou například navyšování minimální mzdy, tedy vzrostou náklady na zaměstnance.

2.6 Vnitřní faktory

2.6.1 Firemní cíle (podniková strategie)

Společnost vlastní dva majitelé, kteří jsou zároveň i jednatele, a každý z nich může rozhodovat samostatně. Z pohledu strategie, chtějí oba dosáhnout stejných cílů. O důležitých věcech rozhodují společně. Jeden jednatel se stará o provoz společnosti z hlediska finanční stránky, druhý jednatel se stará o své zaměstnance a s tím spojené věci. Majitelé jsou v produktivní věku a pracují na rozvoji společnosti. (Jednatel, 2020)

Každá společnost se snaží dosahovat zisku. Nejzákladnějšími cíli společnosti je zvýšení obrátů, výnosů, snížení nákladů, což zajišťuje zvýšení efektivity a každá společnost chce nové obchodní příležitosti, například jako skupiny zákazníků, a to souvisí se zvýšením výnosů. (Jednatel, 2020)

Hlavním strategickým cílem je stabilizovat pracovní tým. Sestavit si takový tým, který bude pracovat a spolupracovat spolu. V současnosti má společnost 8 zaměstnanců, z toho dva až čtyři zaměstnanci provádí práci v terénu. V běžné situaci zaměřují dva geodeti a při větším množství práce, jezdí zaměřovat i jiní zaměstnanci. Chtějí, aby zákazník byl spokojen s kvalitou práce a v rychlém provedení, proto dbají na to, aby tým spolupracoval. Jednatelé nepořizují o svých strategických cílech oficiální zápisy, ale pracovní tým ví, co je jejich prioritou. (Jednatel, 2020)

Personální strategie společnosti směřuje k udržení současného pracovního týmu. Chtějí, aby tým zvyšoval svou kvalifikaci, proto zajišťují i odborné školení na míru dle požadavků a potřeb společnosti. Dále do pracovního týmu hledají nové potencionální zaměstnance. Kvůli situaci na trhu práce, kdy je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, je to však problematičtější. Společnost nabízela práci i na vysokoškolských fakultách zaměřených na tento obor. (Jednatel, 2020)

Každý ze zaměstnanců má příležitost se rozvinout. Nelze měnit pracovní pozice, na to společnost je příliš malá a mají nejvyšší možné funkce. Ale zaměstnavatelé se jim snaží přidělit i těžší úkoly, aby se pracovníci mohli zdokonalit. Za to jim náleží i vyšší odměna. Zaměstnanci mají rozmanitější práci, zpracovávají několik typů zakázek. Pracovníci zodpovídají za provedenou práci, kterou po nich jednatele kontrolují, tudíž mají přehled o jejich provedené práci. (Jednatel, 2020)

2.6.2 Postavení na trhu (konkurenceschopnost)

Odbornost a kvalita práce rozhoduje o dosahování zisku. Společnost si zvyšuje větší konkurenceschopnost tím, že dbá na rychlém a kvalitním provedení práce. Toto zákazník v tomto oboru oceňuje, a i proto si vybírá tuto společnost. Také hraje významnou roli předchozí zkušenosti se společností. Když společnost má se zákazníkem dobré zkušenosti a zákazník pravidelně nabízí společnosti zakázky, dostává výhodnější cenové nabídky. Ať už proto, že si cení jeho dlouhodobější spolupráce, tak i proto, že společnost má zkušenost s tímto zákazníkem. Ví, co požaduje, jaké zpracování je pro obě strany výhodné, jsou přesvědčeni, že zákazník je schopen včas uhradit provedenou službu. Společnost také musí upravovat cenovou nabídku podle ostatních společností. Je to další krok ke zvyšování konkurenceschopnosti. (Jednatel, 2020)

Společnost působí po celé České republice. Při nabídce práce provede kalkulaci. Stává se, že společnost bude mít výhodnější nabídku i ve vzdálenějších místech v republice, i přes místní konkurenci, která nemá velké výdaje s dopravením se na místo práce zaměření. (Jednatel, 2020)

Tržní podíl firmy na trhu znamená procento, jaké má firma nebo konkrétní společnost na trhu. Určuje se podle podílu z celkového objemu tržeb. (Managementmania, © 2011–2016) Tržní podíl společnosti GK GEO2007, s.r.o. je 0,0041 %. Tedy tržní podíl je na nízké úrovni a jiné společnosti dosahují většího tržního podílu v odvětví. Konkurenční společnost GEOVAP, spol. s.r.o. dosahuje většího tržního podílu a to 0,18 %.

Konkurenci je každá dílčí společnost, která působí v oboru. Mezi větší konkurenty patří GEODROM, s. r. o. a GEOVAP, spol. s. r. o.

GEOVAP, spol. s.r.o. je společnost založená v roce 1991. Společnost sídlí v Pardubicích. Předmětem podnikání je výkon zeměměřických činností, zámečnictví a nástrojářství, projektová činnost ve výstavbě a oceňování majetku pro věci movité i nemovité. Společnost zastupují 2 jednatele, každý z jednatelů samostatně. Základní kapitál je 234 000 Kč. Lze poznamenat, že společnost GEOVAP nabízí více služeb. Průměrný počet zaměstnanců a členů vedení skupiny za rok 2018 bylo 237 osob. V přechodném roce to bylo 240 osob. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020)

GEODROM, s.r.o. sídlí v Moravanech. Je to společnost s ručením omezeným, která provádí geodézii a mapování, služby v oblasti katastru nemovitostí, laserové skenování, mobilní mapování, fotogrammetrie, informační 3D model budovy a 3D tisk. Společnost je zastupována jedním jednatelem, který společnost zastupuje samostatně. Základní kapitál je 200 000 Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020) Průměrný přepočtený stav

zaměstnanců za rok 2018 je 13,93 osob. V předchozím roce průměrný přepočtený stav zaměstnanců byl 10,88 osob. (GEODROM, 2020)

Tabulka č. 3: Tržby (Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah a výkazů zisků a ztrát za jednotlivé roky) (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Tržby	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CZ-NACE 71.1 (v mil. Kč)	120 815	120 902	122 658	113 270	120 824	132 559
GK GEO2007 (v tis. Kč)	5 723,03	4 558,590	5 256,510	5 729,826	6 789,485	5 430,543
GEOVAP (v tis. Kč)	123 506	93 586	107 242	201 197	224 181	241 550
GEODROM (v tis. Kč)	3 007	4 638	-	-	-	-

Tabulka č. 4: Průměrný počet zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah a výkazů zisků a ztrát) (Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Průměrný počet zaměstnanců	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CZ-NACE 71.1	38 303	37 404	37 695	38 335	38 763	38 241
GK GEO2007	7	7	8	8	8	8
GEOVAP	142	110	109	105	240	237
GEODROM	5	6	8	14,25	10,88	13,93

Tabulka č. 5: Srovnání produktivity práce z tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování z přechozích tabulek)

Produktivita práce z tržeb [Kč]	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CZ-NACE 71.1	3 154 192	3 232 328	3 253 959	2 954 741	3 116 993	3 466 410
GK GEO2007	817 576	651 227	657 064	716 228	848 686	678 818
GEOVAP	866 592	850 782	983 872	1 916 162	934 088	1 019 198
GEODROM	601 400	773 000	-	-	-	-

Produktivita práce z tržeb vyjadřuje, jak vysoké tržby připadly na jednoho zaměstnance za rok. Nejříve se určila produktivita práce z jedné části stavebnictví, do které se zařazují zeměměřičské práce. Spadají do odvětví CZ-NACE 71.1 architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství. Produktivita v této části stavebnictví roste do roku 2015. Následující rok se sníží o 299 218 Kč. Další rok opět produktivita roste.

Nejvyšší hodnoty produktivity v této části odvětví dosahovala v roce 2018, tedy na jednoho zaměstnance připadlo 3 466 410 Kč z tržeb.

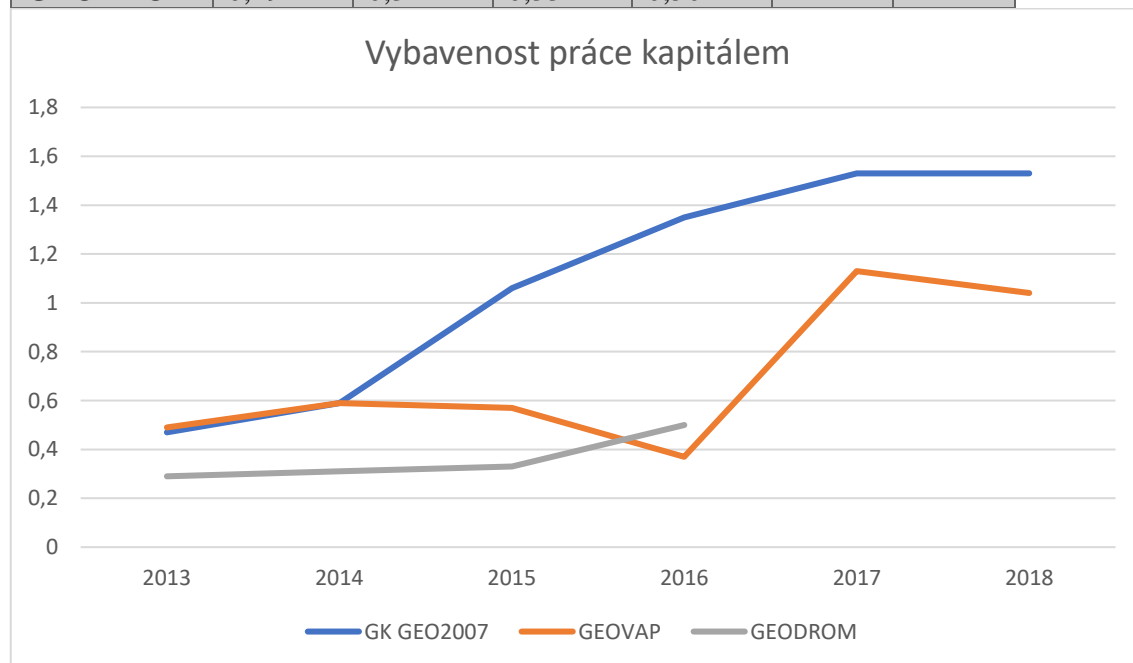
Společnost GEOVAP, spol. s.r.o. nejvyšší produktivity práce z tržeb dosáhla v roce 2016, kdy na jednoho zaměstnance připadlo 1 916 162 Kč z tržeb. Produktivita rostla do roku 2016. Mezi rok 2016 a 2017 se snížila o 982 074 Kč. Následující rok vzrostla o 85 110 Kč.

U společnosti GEODROM, s.r.o. tržby v uzávěrkách byly zveřejněné pouze první dva sledované roky. Poté již tato informace nebyla zveřejněná. Tedy v prvních dvou letech produktivita z tržeb na 1 zaměstnance rostla.

V porovnání těchto společností GK GEO2007, s.r.o. konkurovala v roce 2013 společnosti GEODROM, kdy měla vyšší produktivitu práce z tržeb na jednoho zaměstnance. Na jednoho zaměstnance připadlo 817 576 Kč. Podle počtu zaměstnanců je bližší k porovnání společnost GEODROM, s.r.o. Avšak informace nejsou veřejně dostupné. Společnost GEOVAP, spol. s.r.o. zaměstnává v průměru za sledová období 157,1 osob, kdežto vybraná společnost pouze 7,7 osob. Společnost GEOVAP, spol. s.r.o. zaměstnává průměrně 9,7 za sledované roky.

Tabulka č. 6: Vybavenost práce kapitálem (Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvah a výkazů zisků a ztrát)

Vybavenost práce kapitálem	2013	2014	2015	2016	2017	2018
GK GEO2007	0,47	0,59	1,06	1,35	1,53	1,53
GEOVAP	0,49	0,59	0,57	0,37	1,13	1,04
GEODROM	0,29	0,31	0,33	0,50	-	-



Graf č. 6: Vybavenost práce kapitálem v porovnání s konkurencí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavenost práce kapitálem udává množství kapitálu na jednoho pracovníka. V rámci zvyšování produktivity, tím spojeno zvyšování konkurenceschopnosti by mělo docházet k růstu ukazatele v časové řadě. (Novotná, Volek, 2008, s. 69)

V analyzované společnosti se vybavenost práce kapitálem dlouhodobě zvyšuje. Poslední sledovaný rok stagnoval. Zvyšovala se především hodnota dlouhodobého hmotného majetku. Ve společnosti GEOVAP se od roku 2013 do roku 2015 zvyšovala hodnota vybavenosti práce kapitálem. To je pro společnost pozitivní. Posléze poklesla hodnota dlouhodobého hmotného majetku, ale vzrostla hodnota dlouhodobého nehmotného majetku a rapidně vzrostly osobní náklady, které vzrostly o 32 119 tis. Kč. Od roku 2016 kolísali hodnoty mezi rokem 2016 a 2017 hodnota vzrostla a posléze klesla. Ve společnosti GEODROM hodnoty postupně rostly, což je pro společnost žádoucí. Pro roky 2017 a 2018 bohužel nebyly zveřejněny osobní náklady, proto není určena hodnota ukazatele následující roky.

2.6.3 Ekonomická situace společnosti (zdroje)

Tato kapitola se zabývá ekonomickou situací ve společnosti. Je zde určen index IN05, který nám řekne o finančním zdraví společnosti. Dále bude uveden vývoj nákladů, výnosů a výsledků hospodaření v šesti letech a predikce do dalšího roku, ve kterém budou navrhované změny uskutečněny. Společnost podává přiznání s daňovým poradcem, proto zde bude ekonomická situace společnosti analyzována od roku 2013 do roku 2018.

Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti. Vypočítá se dle následujícího vzorce (Bartoš, 2019):

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

A = celková aktiva/cizí kapitál

B = Ebit/nákladové úroky

C = Ebit/celková aktiva

D = tržby/ celková aktiva

E = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Tabulka č. 7: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

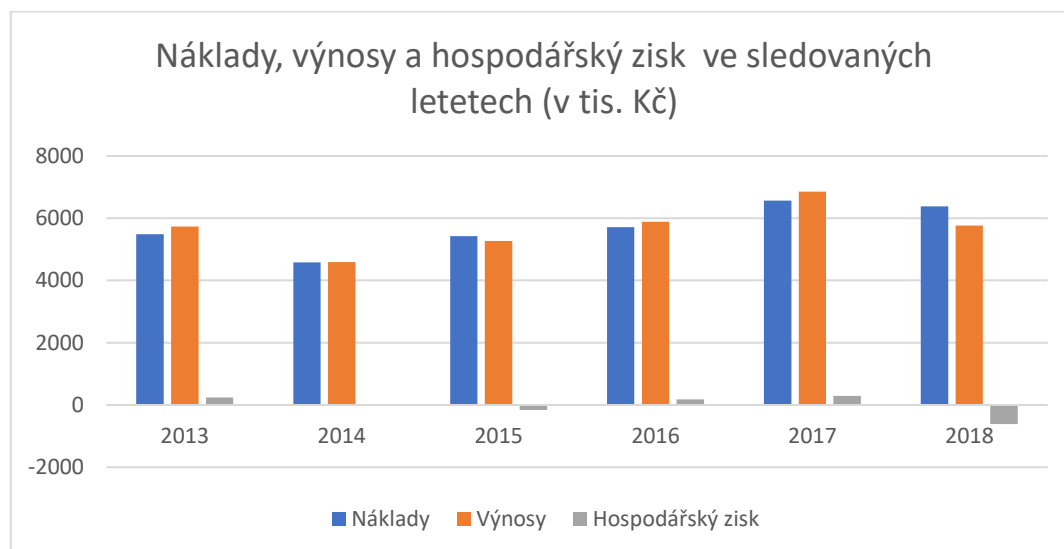
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	10,89	12,19	7,54	5,88	7,09	10,25
B	0	0	0	110,46	18,27	-45,24
C	0,05	0,004	-0,02	0,03	0,05	-0,09
D	0,87	0,70	0,78	0,79	0,92	0,85
E	53,89	70,69	51,35	21,17	28,67	32,70
IN05	6,65	8,12	5,69	7,37	4,62	2,29

Hodnota indexu IN05, která je menší než 0,90, představuje společnosti, které spějí k bankrotu. Tedy společnost nebude tvořit hodnotu. Pokud je hodnota větší než 0,90 a zároveň menší než 1,60, jedná se o společnost, která je v šedé zóně. To znamená, že společnost má 50% pravděpodobnost, že zbankrotuje, a zároveň bude ze 70 % tvořit hodnotu. (Bartoš, 2019) Hodnoty ukazatele IN05, které jsou větší než 1,6, znamenají, že podnik tvoří uspokojivou hodnotu, tedy z finančního hlediska je na dobré úrovni. (Bankrotní a bonitní modely pro zpracování finanční analýzy, 2020)

Analyzovaná společnost tedy od roku 2013 po 2018 byla finančně zdravá. Největší hodnotu ukazatel dosáhl v roce 2016.

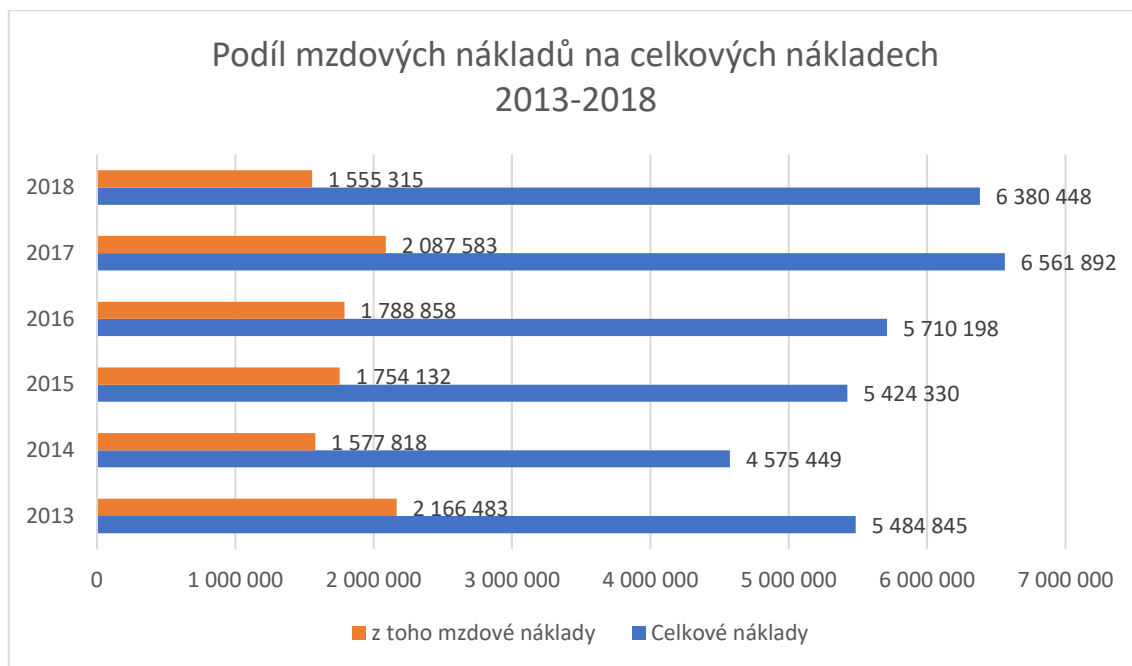
Náklady, výnosy a výsledek hospodaření

V následujícím grafu je zaznamenány náklady, výnosy a výsledek hospodaření v letech 2013 až 2018. Náklady převyšovaly výnosy v roce 2015 a 2018, proto hospodářský zisk vyšel záporný. V roce 2014 klesly náklady podle předchozího roku a v následujících letech náklady rostly až do roku 2017. V roce 2018 vidíme pokles nákladů. Výnosy se vyvíjely obdobným způsobem. Hospodářský zisk v sledovaných letech kolísal.



Graf č. 7: Náklady, výnosy a hospodářský zisk v letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát v jednotlivých letech)

Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v letech 2013 až 2018 je průměrně 32 %. Celkové náklady rostly poté klesaly a v roce 2018 opět vzrostly. V podobném trendu se pohybují i mzdové náklady, rostly, klesaly a v posledním roce opět vzrostly. Největší podíl mají v roce 2013, kdy jsou celkové náklady zastoupeny 39 % mzdovými náklady. Nejvyšší hodnota mzdových nákladů byla zaznamenána v roce 2018, kdy činila 2 166 483 Kč. Nejvyšší hodnota celkových nákladů byla však v roce 2017. V tomto roce mzdové náklady měly zastoupení v celkových nákladech 34 %.



Graf č. 8: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech 2013-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování podle rozvahy a výkazu zisku ztráty)

Tabulka č. 8 : Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát v letech 2013 až 2015 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát)

	2013/2014		2014/2015	
Tržby z výrobků a služeb	-1 134 439	-19,82 %	667 920	14,56 %
Spotřebované nákupy	-121 511	-26,21 %	-2 255	-0,66 %
Služby	-54 798	-3,12 %	175 031	10,30 %
Osobní náklady	-620 298	-20,63 %	114 833	4,81 %
Mzdové náklady	-589 365	-27,20 %	-122 986	-7,80 %
Sociální pojištění firma	-23 069	-5,23 %	-45 286	-10,83 %
Zdravotní pojištění firma	-8 304	-5,23 %	-16 303	-10,83 %
Daně a poplatky	17 373	110,30 %	22 823	68,90 %
Jiné provozní náklady	-20 686	-21,19 %	247 559	321,79 %
Finanční náklady	105	1,70 %	55 406	885,08 %
Daň z příjmů z běžné činnosti	-54 150	-91,05 %	13 110	246,43 %
VH za období	-226 236	-99,69 %	-177 650	-988,93 %

Tabulka č. 9: Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát v letech 2015 až 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát)

	2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	[tis. Kč]	[%]	[tis. Kč]	[%]	[tis. Kč]	[%]
Tržby z výrobků a služeb	473	9,00	1 060	18,4	-1 359	-20,02
Spotřebované nákupy	48	14,21	36	9,35	-14	-3,32
Služby	152	8,13	145	7,18	176	8,10
Osobní náklady	14	0,57	314	12,46	-456	-16,13
Mzdové náklady	215	14,76	-181	-10,86	68	4,55
Sociální pojištění firma	29	7,80	-53	-13,11	31	8,97
Zdravotní pojištění firma	10	7,81	-19	-13,11	11	8,97
Daně a poplatky	20	35,94	-8	-10,81	11	16,76
Jiné provozní náklady	-217	-66,94	16 666	15,54	254	205,24
Finanční náklady	-52	-84,72	19 344	205,30	-8	-26,78
Daň z příjmů z běžné činnosti	25	132,90	26 790	62,39	x	x
VH za období	339	-212,00	110	61,58	-907	-313,90

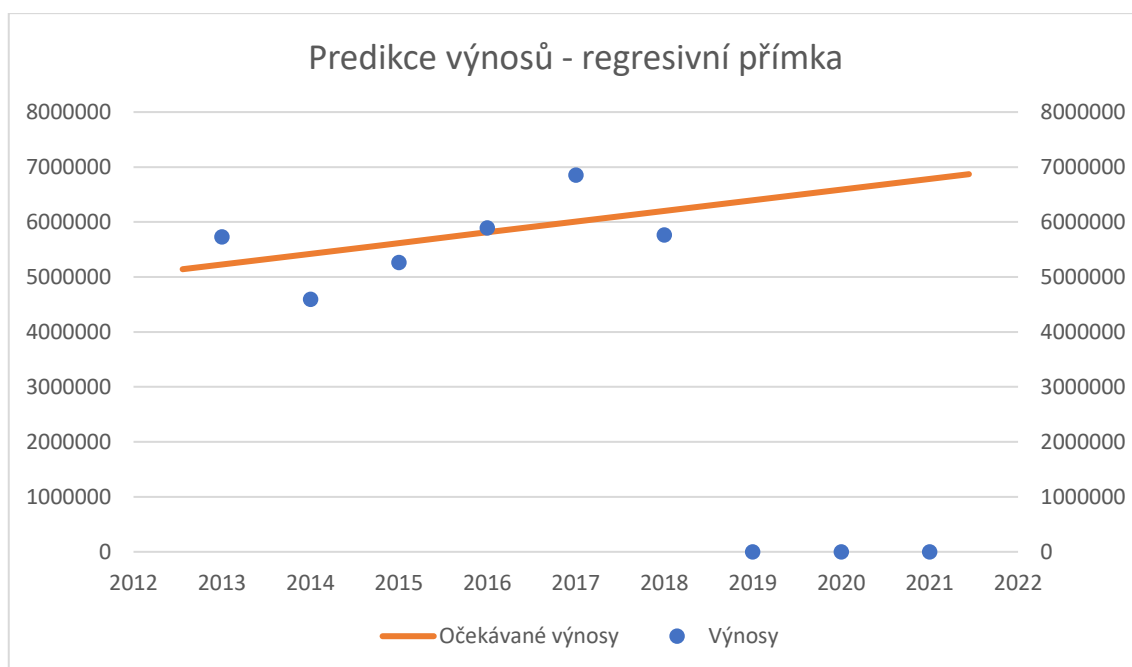
Tato analýza sleduje vývoj finančních položek v čase. Tržby, služby jsou největší položkou.

Predikce

Pro predikci bude použita regresivní analýza. Dle vývoje výnosů lze odhadnout, že nejbližším modelem je regresivní přímka. Ta se určí pomocí koeficientů a předpis pro regresivní přímku z dostupných informací, kde y je nezávisle proměnná, a to výnosy, a x jsou jednotlivé roky. Konkrétní odhadnutá regresivní přímka má tvar $y = 4925,241 + 216,092 \cdot x$. (Michalíková, 2019)

Tabulka č. 10: Regresivní analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát)

Roky – x	Výnosy – y [tis. Kč]	Očekávané výnosy - \hat{y} [tis. Kč]
2013 => 1	5 729,046	5 141,333
2014 => 2	4 593,413	5 357,425
2015 => 3	5 264,644	5 573,517
2016 => 4	5 889,057	5 789,609
2017 => 5	6 850,891	6 005,701
2018 => 6	5 762,325	6 221,793
2019 => 7		6 437,885
2020 => 8		6 653,977
2021 => 9		6 870,069



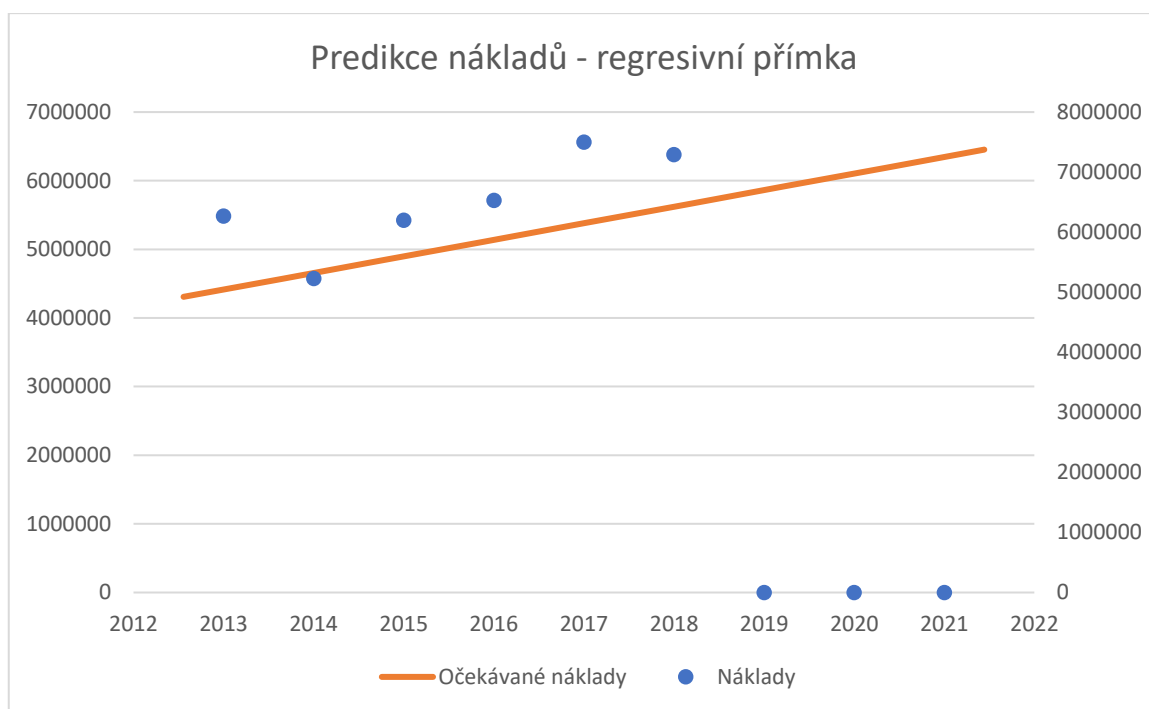
Graf č. 9: Regresivní přímka – predikce výnosů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle daného modelu regresivní přímky v následujících letech výnosy budou růst. V roce 2020 by měly výnosy dosáhnout 6 653,977 tisíc Kč. V roce 2021 by měli výnosy vzrůst o 216,092 tisíc Kč oproti předchozímu roku.

Predikce nákladů bude provedena obdobným způsobem. Vypočítaná regresivní přímka má tvar $y = 4\,617,216 + 306,409x$. Nezávislou proměnnou jsou zde náklady a závisle proměnnou jsou roky sledování, které byly přechísleny.

Tabulka č. 11: Regresivní analýza nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Náklady – y [tis. Kč]	Očekávané náklady - \hat{y} [tis. Kč]
2013 => 1	5 484,845	4 923,625
2014 => 2	4 575,449	5 230,034
2015 => 3	5 424,230	5 536,443
2016 => 4	5 710,980	5 842,852
2017 => 5	6 561,892	6 149,261
2018 => 6	6 380,488	6 455,670
2019 => 7		6 762,079
2020 => 8		7 068,488
2021 => 9		7 374,897

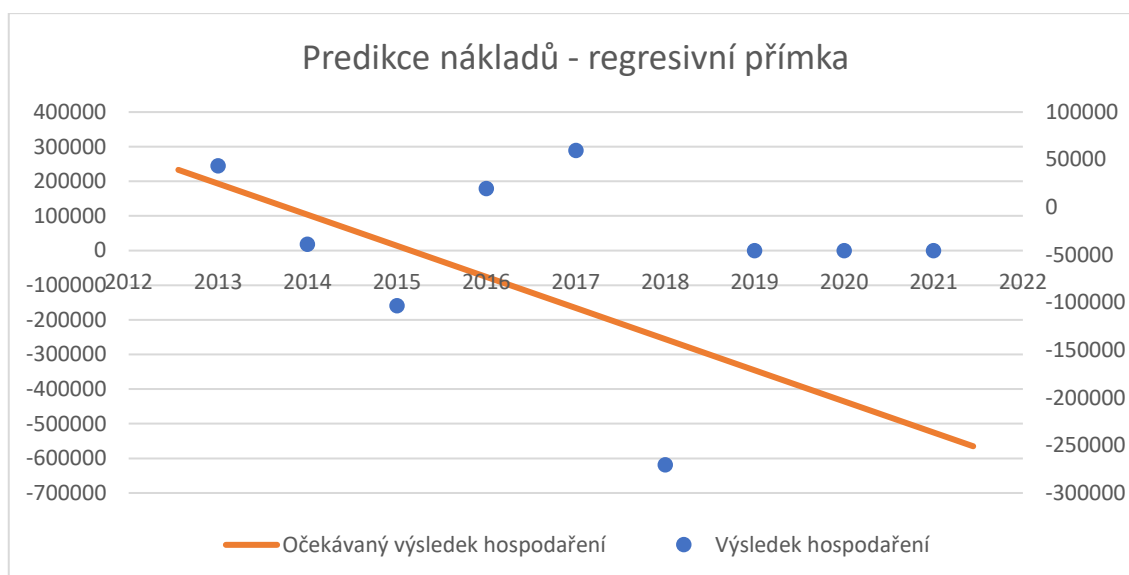


Graf č. 10: Predikce nákladů – regresivní přímka očekávaných nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle predikce nákladů lze poznamenat, že náklady budou dosahovat vyšších hodnot než výnosy. Což samozřejmě vypovídá že výsledek hospodaření bude záporný.

Tabulka č. 12: Regresivní analýza výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	VH – y [tis. Kč]	Očekávaný VH - \hat{y} [tis. Kč]
2013 => 1	244,200	39,326
2014 => 2	17,964	3,044
2015 => 3	-159,686	-33,238
2016 => 4	178,860	-69,52
2017 => 5	288,999	-105,802
2018 => 6	-618,613	-142,084
2019 => 7		-178,366
2020 => 8		-214,648
2020 => 9		-250,930



Graf č. 11: Predikce výsledku hospodaření – regresivní přímka (Zdroj: Vlastní zpracování)

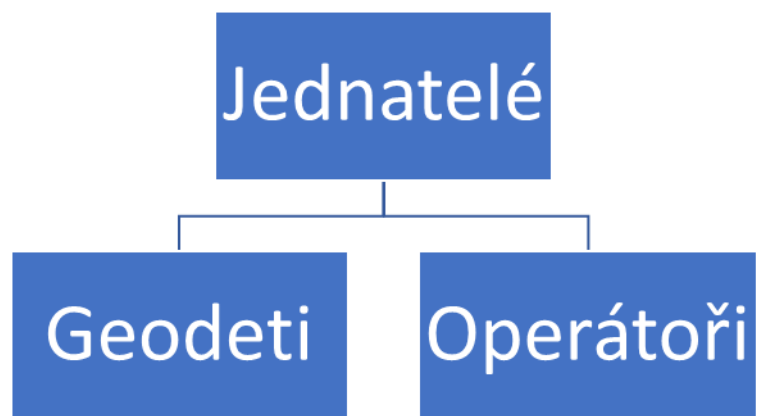
Po ověření předpokladu lze poznamenat, že tato predikce nemusí být dostatečná. Společnost ovlivňuje více faktorů, než při kterých bylo stanoveno v této regresivní analýze. Společnost musí být opatrná v jednání.

Současnou predikci ovlivňuje i situace s opatřením související s Covid-19. Společnost po celý nouzový stav pracovala nadále, avšak mnoho zákazníků bylo ovlivněno s činností úřadů a vydávání stavebních společností, u kterých nastala prodleva. Dále to podnik ovlivňuje z hlediska zaměstnanců. Většina zaměstnanců má děti do 13 let, které v současné době zůstávají doma. Zaměstnancům ošetřují člena v rodině, avšak analyzovaná společnost, která má menší počet zaměstnanců, je tímto ovlivněna, protože chybí pracovní síla. Především se jedná o geodety. (Jednatel, 2020)

2.6.4 Organizačně – technická úroveň firmy kvalita řízení

Společnost zajišťuje moderní technologii, aby pracovala v aktuálních programech, používali co nejlepší technické vybavení i pro sběr dat a zaměření. K dispozici mají zeměměřickou techniku s automatizovaným sběrem dat a zpracování se provádí digitálním způsobem v softwarových programech, například Groma, HSI, Bentely, Gissoft a další. Společnost klade důraz na vstřícné, pružné jednání a kvalitu práce. (Jednatel, 2020)

Ve společnosti zaměstnanci používají tabulkový program pro zaznamenávání docházky, kde jednatelé mají sdílený přístup. Ve společnosti pracuje 6 zaměstnanců a dva jednatelé, na poznamenání docházky systém je dostatečný. Jednatelé kladou důraz na provedenou práci.



Obrázek č. 6: Organizační struktura (Jednatel, 2020)

Celý kolektiv je složen z 2 majitelů, 4 operátorů a 2 geodetů.

Náplň práce jednotlivých zaměstnanců:

- **Operátor digitálních dat**

Na této pozici jsou současně 4 zaměstnanci. Zpracovávají geodetickou dokumentaci a vyhodnocují. Provádí kontrolní měření a kontrolu výsledků. Zadává vstupní data do programů podle technologických postupů, norem a standardů. Zpracovává je a vyhodnocuje. Zálohuje tyto data. Zajišťuje distribuci výstupních dat. (Jednatel, 2020)

- **Geodet**

Na této pozici pracují dva zaměstnanci. Geodet provádí odborné geodetické práce. Zaměřuje a sbírá data v terénu, na stavbách a v lokalitách zakázek. Zpracovává výsledky terénních prací a vytváří dokumentaci. Zaměřuje geometrické plány, vytyčuje hranice pozemků a staveb, polohopisné i výškopisné. Musí si připravit přístroje k zaměřování. Před příjezdem na stanovené místo se musí seznámit se zakázkou. Po příjezdu na lokalitu se geodet setká s pověřeným člověkem se zákazníkovi strany, většinou se stavby vedoucím, který ho informuje o detailních informacích. (Jednatel, 2020)

- **Jednatel**

Společnost má dva jednatele, kteří se dělí o práci a doplňují se. Tato role je dána českým právem, slouží k zastupování společnosti danou osobou s možností jednat a uzavírat jménem společnosti smlouvy. Jednatel musí vyjednat zakázky se zákazníky, dále předat informace geodetům a posléze operátorům digitálních dat. Postupně zadává a předává zakázky. Zodpovídá za řízení obchodních a ekonomických aktivit a společnosti, stanovení firemní strategie, finanční rozpočtování, jednání s klíčovými zákazníky a strategickými partnery a zastupování společnosti vůči úřadům. Z hlediska finančního rozpočtování chystá rozvahy a případné kalkulace zakázek. Dále zpracovává faktury a chystá podklady pro mzdy svým zaměstnancům. (Jednatel, 2020)

Vybavenost práce kapitálem se zjišťuje podílem, kde v čitateli je dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, poté ve jmenovateli je počet zaměstnanců nebo osobní náklady. (Novotná, Volek, 2008, s. 69)

Tabulka č. 13: Vybavenost práce kapitálem (Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy a výkazu zisku a ztráty za jednotlivé roky)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DNM [tis. Kč]	228,9	228,9	228,9	228,9	228,9	228,9
DHM [tis. Kč]	1 183,3	1 183,3	2 426,1	3 159,0	4 099, 1	4 099,1
Počet zaměstnanců	7	7	8	8	8	8
Osobní náklady [tis. Kč]	3 006,8	2 386,5	2 501,3	2 515,7	2 829,2	2 372,9
Vybavenost práce kapitálem [tis. Kč]	201,7	201,7	331,9	423,5	540,9	540,9
Vybavenost práce kapitálem (dělitel osobní náklady)	0,47	0,59	1,06	1,35	1,53	1,53

Vybavenost práce kapitálem patří k jednomu ze základních faktorů zvyšující produktivitu práce. Vybavenost práce kapitálem udává množství kapitálu na jednoho pracovníka. Vybavenost práce kapitálem říká, kolik dlouhodobého majetku zaujímá 1 Kč osobních nákladů. Vybavenost práce kapitálem udává množství kapitálu na jednoho pracovníka. V rámci zvyšování produktivity, tím spojeno zvyšování konkurenceschopnosti by mělo docházet k růstu ukazatele v časové řadě. (Novotná, Volek, 2008, s. 69)

Tedy vybavenost práce kapitálem, která se vypočítala pomocí osobních nákladů má dlouhodobý rostoucí trend. Nejvyšší hodnotu dosáhla v roce 2017, 2018, kdy na jednoho pracovníka připadlo 1,53 množství kapitálu. Podle druhé interpretaci vybavenosti práce kapitálem, v roce 2018 na jednoho zaměstnance připadne 540,998 tisíc Kč z kapitálu. I tento ukazatel má rostoucí trend, což je pro produktivitu a zvýšení konkurenceschopnosti žádané.

Pro společnost je důležitý pracovní tým. Jelikož zaměstnává menší počet zaměstnanců je důležité, aby tým spolupracoval. Když jednatel přijme větší zakázku je schopný zajistit, že na zakázce budou pracovat i více zaměstnanců najednou, aby zajistil rychlé zpracování. Jednatelé se snaží svoje zaměstnance motivovat, především finančně. Pro dobře a rychle vykonanou práci odměňují prémie (Jednatel, 2020)

Jednatel zadává zakázky svým zaměstnancům. Nejprve probíhá sběr dat a poté jejich zpracování, vyhotovení a následně předání zákazníkovi.

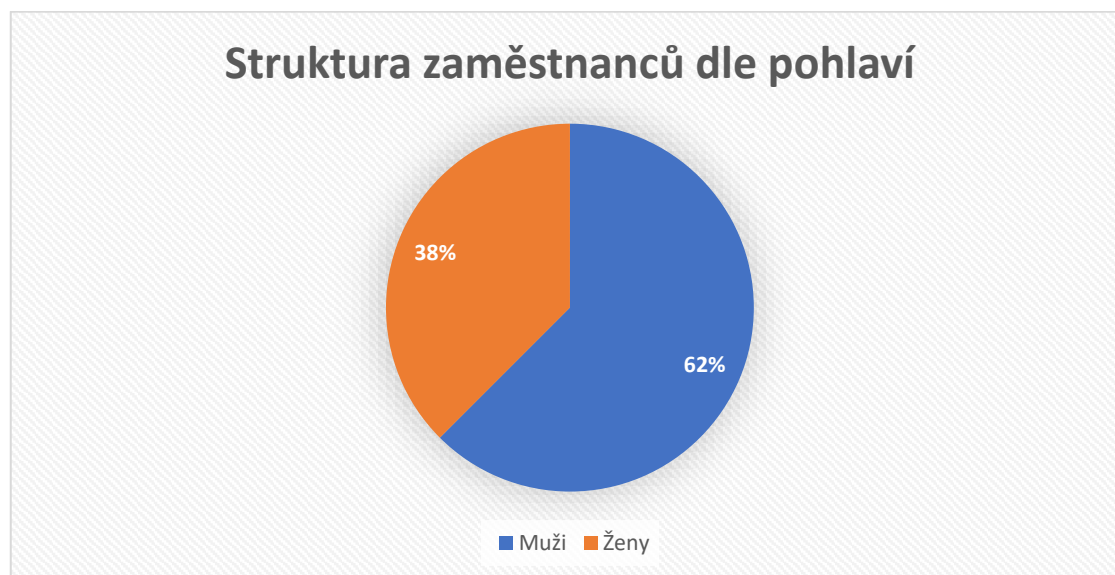
2.6.5 Kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj

Společnost zaměstnává 8 zaměstnanců, včetně jejich dvou majitelů. Zaměstnanci jsou vzdělání v tomto oboru. Absolvovali příslušnou školu a dále také před vznikem společnosti pracovala v oboru. Společnost jim poskytuje školení podle aktuálních požadavků a potřeb, například na nové programy, nové podmínky zpracování dat, práce s novými přístroji atd.

Podle níže uvedených grafů ve společnosti převažují muži. Ve společnosti pracují tři ženy na pozici operátorek digitálních dat. Ve vedení společnosti jsou dva jednatele. Ve společnosti převažuje demokratický styl řízení. To znamená, že vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní. Nechává si sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má poslední slovo jednatel, také má největší váhu. (Jednatel, 2020)

Pohlaví

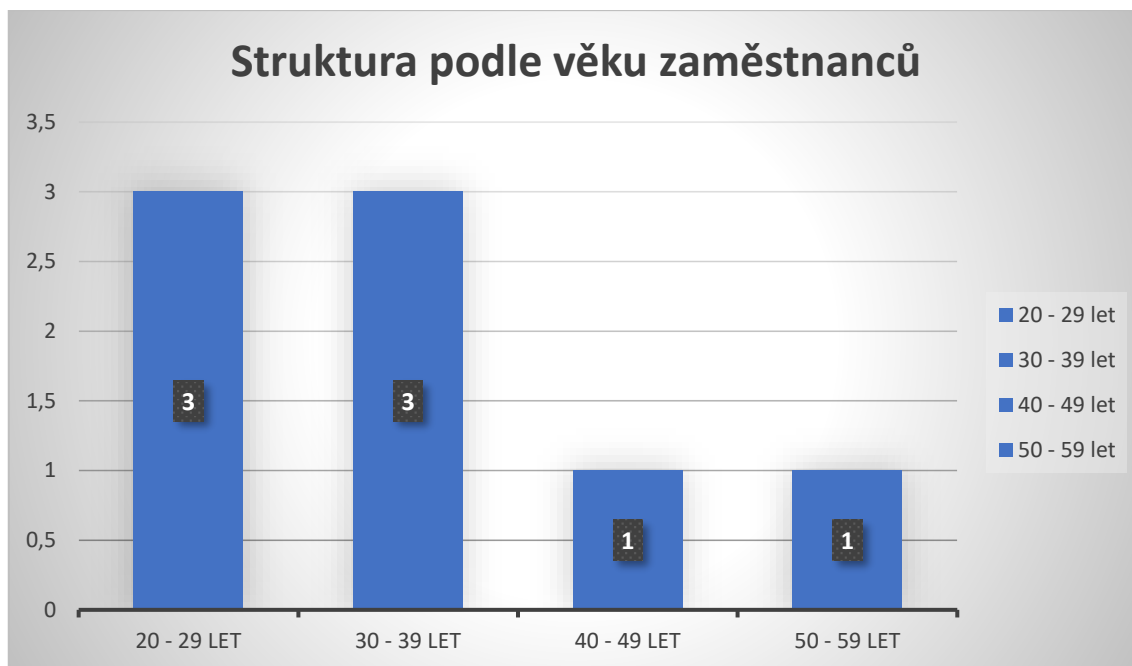
Ve společnosti převažují muži. Ženy jsou především zaměstnané jako operátorky, ale v případě nedostatku času, jsou zdatné i jako geodetky.



Graf č. 12: Struktura zaměstnanců podle pohlaví (Zdroj: Jednatel, 2020)

Věk

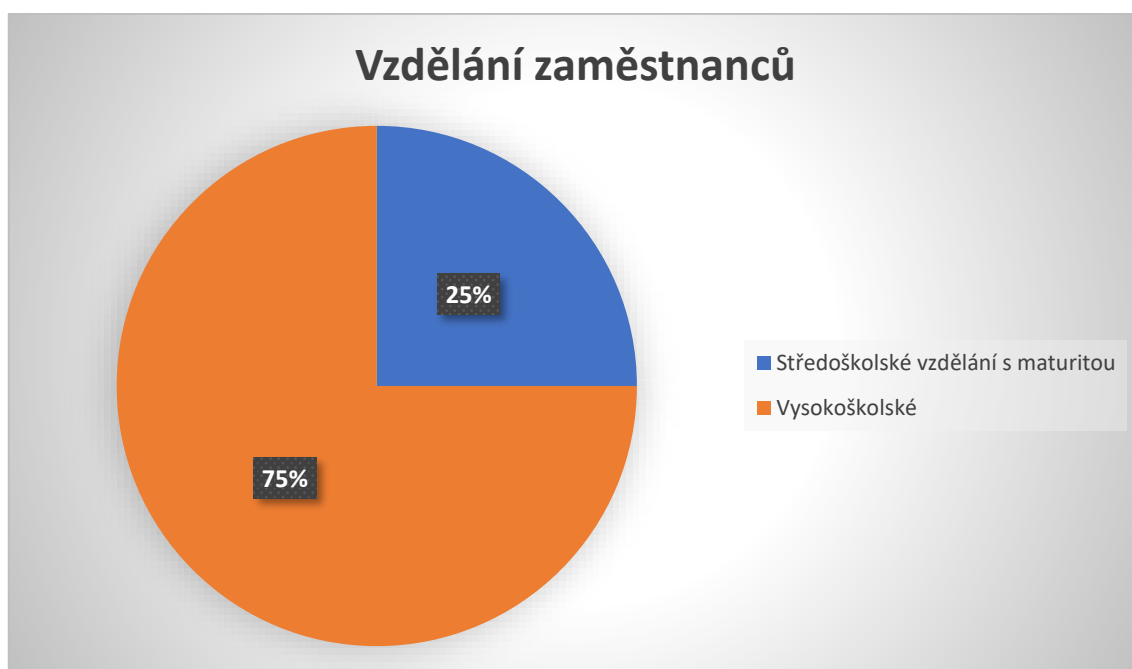
Ve společnosti pracují především zaměstnanci mezi 20-39 roky. Nejpočetnější skupinou jsou tyto dvě věkové kategorie od 20 do 29 let a od 30-39 let. Kategorie nad 40 let je zastoupená jen dvěma zaměstnanci, a to jednately. Průměrný věk ve společnosti je 35 let.



Graf č. 13: Struktura dle věku zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku)

Vzdělání

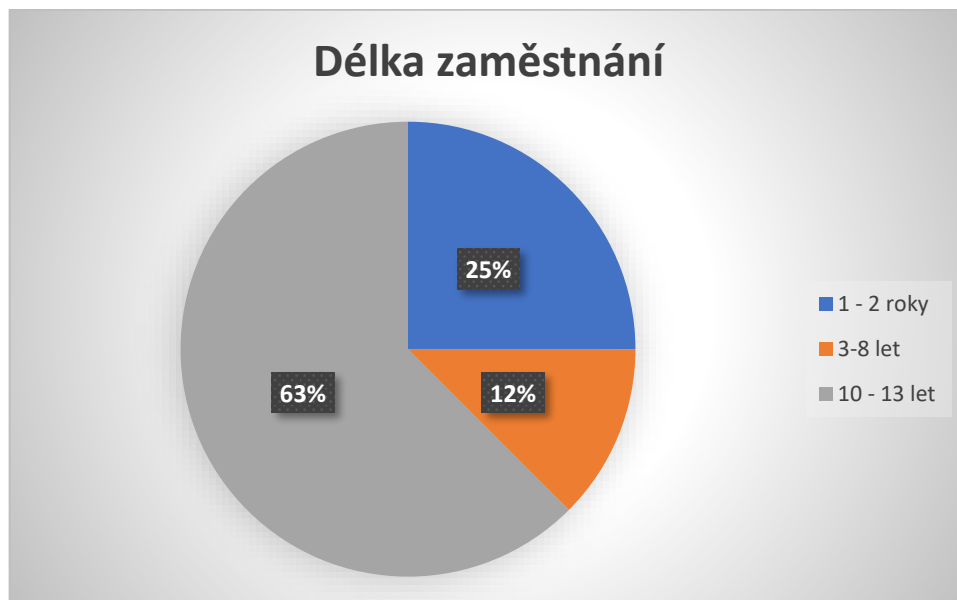
75 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. 25 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Středoškolské vzdělání mají zeměměřiči.



Graf č. 14: Vzdělání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku)

Délka zaměstnání

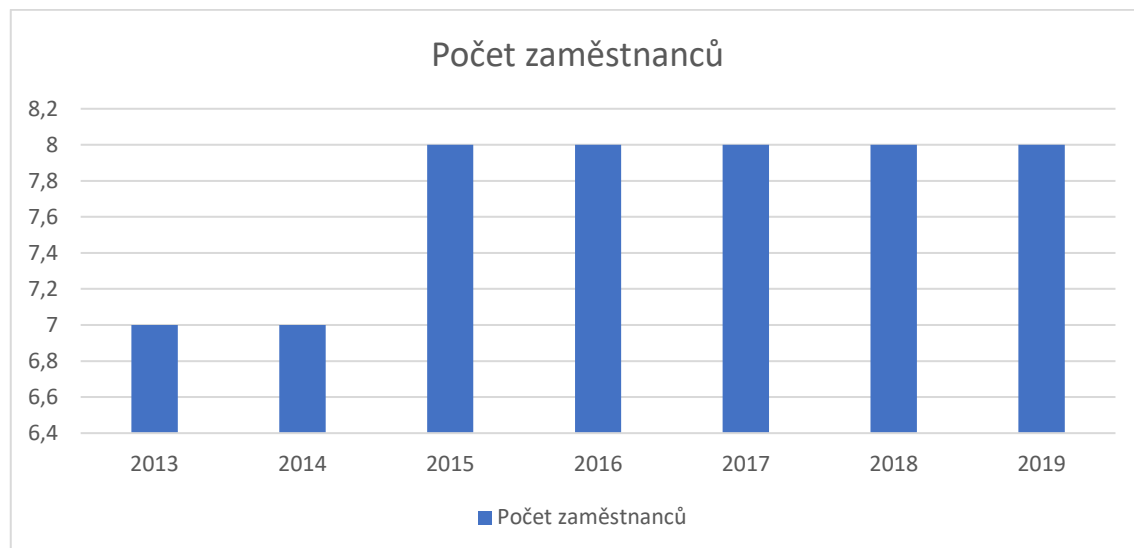
Podle grafu délky zaměstnání více než polovina zaměstnanců pracují od vzniku společnosti a to 13 let. Poté 1 zaměstnankyně pracuje 6 let v společnosti. A dva zaměstnanci pracují přes rok ve společnosti.



Graf č. 15: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování podle dotazníku)

Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců ve společnosti ve sledovaných letech. Od roku 2013 do roku 2014 pracovalo ve společnosti 7 zaměstnanců, kdežto od následujícího roku pracuje stále 8 zaměstnanců.



Graf č. 16: Počet zaměstnanců v letech 2013–2018 (Zdroj: Jednatel, 2020)

Fluktuace zaměstnanců se vypočítá jako podíl zaměstnanců, co odešli a průměrného počtu zaměstnanců v daném roce. (Managementmania, © 2011-2016) Pracovní kolektiv je stálý, až na rok 2018, kdy ze společnosti odešli dva zaměstnanci. Načež společnost přijala dva nové zaměstnance.

Tabulka č. 14: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: Jednatel, 2020)

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Fluktuace [%]
2013	7	0
2014	7	0
2015	8	0
2016	8	0
2017	8	0
2018	8	25
2019	8	0

Nemocnost

Ve společnosti není vedena statistika nemocnosti zaměstnanců. (Jednatel, 2020)

Produktivita práce

Tabulka č. 15: Produktivita práce (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát ve sledovaných letech)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mzdová rentabilita [%]	15,70	0,86	8,93	10,20	18,32	-28,56
Mzdová produktivita [Kč]	3,68	2,18	2,94	3,27	4,30	2,51
Produktivita práce z tržeb [tis. Kč]	817,58	651,23	657,06	716,23	848,68	678,82

Mzdová rentabilita se vypočítá jako podíl výsledku hospodaření a mzdových nákladů. Je pozitivní, pokud ukazatel roste. Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Vypočítá se jako podíl tržeb a mzdových nákladů. Společnost chce, aby ukazatel rostl v čase. Ukazatel produktivity práce z tržeb nám udává, jak vysoké tržby případnou na jednoho zaměstnance za rok. Zjistí se podílem tržeb a počtu zaměstnanců. (Bartoš, 2019)

Mzdová rentabilita každým rokem se mění, první rok byla na příznivé úrovni 15,70 %, poté klesla na 0,86 %. Následující tři roky rostla. Mezi roky 2015 a 2016 vzrostla o 1,27 %. Mezi roky 2016 a 2017 vzrostla o 8,12 %. V posledním sledovaném roce opět klesla na – 28,56 %. Podobný trend poklesu a růstu je i u mzdové produktivity. První dva sledované roky dochází k poklesu, poté dochází k růstu až do roku 2017.

Mezi roky 2017 a 2018 došlo k poklesu o 1,79 Kč. I produktivita práce z tržeb má stejný průběh poklesu a růstu. V roce 2013 připadlo na 1 zaměstnance 817 580 Kč. V následujícím roce na 1 zaměstnance připadlo 651 230 Kč. Nejvyšší hodnota je v roce 2017, kdy na 1 zaměstnance připadlo 848 680 Kč.

2.6.6 Odměňování ve společnosti

Tato kapitola je důležitou součástí bakalářské práce. Bude se zabývat analýzou současného systému odměňování, tedy jak společnost odměňuje své zaměstnance podle konceptu celkové odměny, který se skládá z peněžní odměny, zaměstnaneckých výhod, vzdělání a rozvoje, a také pracovním prostředím.

Společnost nemá žádný vnitřní předpis, ve kterém by měla sjednocené informace o hodnocení, odměňování zaměstnanců a nabízených benefitech. (Jednatel, 2020)

2.6.6.1 Peněžní odměny

Hrubá mzda je stanovena individuálně na základě pracovních schopností, vzdělání, zkušeností a délky zaměstnání ve společnosti. K základní mzdě dostává zaměstnanec prémie, kterou získává každý zaměstnanec při splnění všech úkolů. V případě neplnění pracovních úkolů či porušení pracovní kázně, prémie je odebrána. Rozpětí hrubé měsíční mzdy se pohybuje mezi 28 000 Kč až 32 000 Kč. Zhruba 36 % mzdy je tvořeno prémie. (Jednatel, 2020)

Peněžní bonusy společnost poskytuje zaměstnancům, pokud vykazují nadstandartní pracovní výkony či jinak pozitivně ovlivní ekonomiku společnosti, například nabídne lepší řešení zakázky, zpracuje zadanou práci kvalitně a za kratší časovou dobu, nabídne se pro práci navíc při větším množství zakázek. Společnosti si cení svých zaměstnanců a dokáže je ocenit podle výkonů a výsledků své práce. (Jednatel, 2020)

2.6.6.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost kromě základní mzdy a peněžních bonusů poskytuje i jiné benefity. Na získání benefitů neexistuje žádný právní nárok a nelze je vymáhat. Všechno záleží na ekonomické situaci společnosti a spokojenosti s vykonanou prací a dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Jednatel, 2020) :

- **Zajištění dovozu stravování**

Společnost v posledním půlroce zařídila kvalitní a cenově výhodnější stravování. Tento servis je libovolný pro pracovníky s velkým výběrem a kvalitním stravováním. (Jednatel, 2020)

- **Flexibilní pracovní doba**

Zaměstnanci mají větší libovolnost a plánování v pracovní době. Společnost vyžaduje, aby operátoři přišli mezi 6:00 až 8:00. Geodeti, jsou vázáni na čas domluvy se zákazníkem. V létě preferují svoji práci vykonat, co nejdříve, proto začínají kolem 6:00. Ale v zimě naopak můžou začít svoji pracovní dobu mezi 7:00 a 8:00. U geodetů je začátek pracovní doby po domluvě, operátoři mají flexibilnější pracovní dobu. (Jednatel, 2020)

- **Využívání automobilu, mobilního telefonu a notebooku**

Společnost poskytuje mobilní telefony, které jsou důležité pro vzájemnou komunikaci. Především geodeti a jednatelé společnosti musí mít možnost komunikovat mezi sebou. Firemní automobil využívají geodeti a jednatelé. Geodeti automobil používají pro pracovní úkoly a mají možnost s autem dojet a odjet z práce domů. Další auta mají jednatelé, kteří jezdí za klienty, či poskytují automobily při větším množství práce geodetům. Pracovní notebooky jsou poskytovány operátorům, kteří občas práci zajišťují i z domova. (Jednatel, 2020)

- **Vánoční večírek**

Společnost pořádá vánoční večírek, který plně hradí. Dříve se konal na konci roku, v posledních letech jej společnost pořádá na začátku ledna. Pozdější konání večírku je přizpůsobeno práci, protože ke konci roku mají dostatek práce a zákazníci chtějí dokončit a vyfakturovat práci v témže roce. (Jednatel, 2020)

- **Individuální přístup**

Celý pracovní tým je poměrně malý. Majitelé chtějí, aby zaměstnanci byli spokojeni jak v práci, tak i v osobním životě, proto ke všem přistupují individuálně. Snaží se být nápomocní při řešení osobních problémů, aby strávený čas na pracovišti naplno mohl věnovat práci. Po domluvě lze vyjednat výjimky v pracovní době, lze zajistit si dovolenou téměř okamžitě, pokud se nejedná o letní prázdniny, kdy více zaměstnanců chtějí dovolenou využít. Jednatelé chtějí, aby pracovní tým si udržoval dobrou náladu, která zajistí celkově lepší práci, vyšší produktivitu. Chtějí, aby se zaměstnanci cítili v pracovním prostředí co nejlépe. (Jednatel, 2020)

- **Proplacení přesčasů**

V letních měsících se poptává více zákazníků po službách, které společnost nabízí. Může se stát, že společnost v určitých obdobích má více práce. Hodiny, které zaměstnance napracuje nad rámec, jim jednatelé proplácí za domluvenou hodinou mzdu. (Jednatel, 2020)

- **Příspěvek na zaplacení internetového připojení**

Zaměstnanci, kteří pracují z domů, dostávají příspěvky na zaplacení internetového připojení. (Jednatel, 2020)

2.6.6.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a výcvik

Dlouhodobý vzdělávací program není zajištěn. Ke vzdělání zaměstnanců dochází podle aktuálních potřeb a požadavků či pořizování nových technologií. Na různá školení zaměstnanci jezdí do Prahy, jak už pro zacházení s novou technologií, či novým softwarovým programem. (Jednatel, 2020)

Učení se na pracovišti

Pokud společnost přijme nového zaměstnance, zaučí jej do stávajícího systému. Očekává se určitá zdatnost v programech či práce s technikou. Avšak i stávající zkušenější zaměstnanci, předávají informace a rady těm méně zkušeným. Je tedy možnost se dovědět dostatek informací na pracovišti. (Jednatel, 2020)

Řízení pracovního výkonu

Hodnocení ve společnosti GK GEO 2007, s.r.o. probíhá formou měsíčních pohovorů, kdy jednatel provádí s každým zaměstnancem pohovor. Individuálně při pohovorech se probírá aktivita zaměstnance, jestli jsou se svým výkonem spokojeni, zda zaměstnavatel je spokojen s jejich výsledky. Pokud zaměstnanec přijde s návrhem na změnu, jednatel si ji vyslechne a zváží její uskutečnění. (Jednatel, 2020)

Rozvoj kariéry

Zaměstnanci si mohou rozšířit obzory v oblasti odbornosti. Při zaměřování je horší a lepší terén pro získání dat. Operátoři digitálních dat mají také lehčí a těžší zakázky. Zpracovávají různé oblasti a každé práce je jiná. (Jednatel, 2020)

2.6.6.4 Pracovní prostředí

Základní hodnoty organizace

Základními hodnotami organizace je spokojenost zákazníků s provedou prací, odpovědnost, vstřícnost, dobré vztahy na pracovišti, vzájemnou spolupráci či profesionalitu. Společnost dbá na vysokou kvalitu poskytovaných služeb a rychlé provedení. (Jednatel, 2020)

Styl a kvalita vedení

Jednatelé chtějí, aby se zaměstnanci ve společnosti cítili dobře. Jednatelé se snaží vyjít vstříc svým zaměstnancům. Každý zaměstnanec je za svou práci zodpovědný, zodpovídá si za zadanou práci od zpracování k předávání. (Jednatel, 2020)

Právo pracovníků se vyjádřit

Zaměstnanci mají právo vyjádřit svůj názor na změny, které by společnosti, organizaci práci prospěly. (Jednatel, 2020)

Uznání

Zaměstnanci dosahují úspěchu ve společnosti formou sběrem a zpracováním dat. Musí práci provést s naprostou přesností. Úspěchem je každá úspěšně předaná zakázka. Zaměstnanci jsou si za svou práci plně odpovědní. Zaměstnanec před předáním zákazníkovi, vše předá jednateli, který jedná se zákazníky. Některé zakázky mohou být obtížnější a náročnější. Zhodnocení, případné uznání probíhá v rámci měsíčních hodnotících rozhovorů mezi jednatel a zaměstnancem. (Jednatel, 2020)

Vytváření pracovních míst a rolí

Organizační struktura společnosti je hierarchicky postavena. Společnost je malá, proto se dá ve struktuře jednoduše zorientovat a vyčíst role nadřízenosti a podřízenosti. Společnost zaměstnává 8 zaměstnanců, 2 z toho jsou majitelé, a zároveň jednatelé. V čele společnosti jsou dva jednatelé. Každý z nich vlastní 50 % obchodní podíl. (Jednatel, 2020)

Jednatelé jsou nadřízení geodetům i operátorům digitálních dat. Účetnictví zpracovává externí společnost. (Jednatel, 2020)

Kvalita pracovního života

Kancelář sídlí v pronajatých kancelářích. V budově sídlí více společností. Sídlo je na okraji Brna ve Štýřicích. Kancelář je dobře dostupná pro klienty. Leží v docházkové vzdálenosti od tramvajových zastávek. Klienti se můžou dostat ke kanceláři i automobilem. (Jednatel, 2020)

Poskytuje všem zaměstnancům základní vybavení pro práci, jako jsou počítače se softwary, pracovní stůl, tiskárny pro různé formáty. Kanceláře jsou vybavené topením, které řídí administrativní budova. Okna jsou vybaveny žaluziemi, které chrání před ostrým slunečním zářením. Dále zaměstnanci mají přístup do kuchyňky, která je součástí administrativní budovy. Pro zajištění většího pohodlí společnost pořídila lednici a mikrovlnnou troubu a varnou konvici. K dispozici je také šatní skříň, která slouží k odložení kabátů a bund. V administrativní budově jsou také sociální zařízení pro muže a ženy v každém patře budovy. Jelikož společnost sídlí v pronajatých kancelářích o úklid se stará pronajímatel. (Jednatel, 2020)

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Ve společnosti je flexibilní doba. V dnešní době je atraktivním benefitem práce z domu. Po domluvě s jednatelem operátoři můžou pracovat z domu. V této oblasti zaměstnání není pracovní vytíženost rovnoměrná. V letních měsících, ke konci podzimu a na konci roku společnost má více zakázek. S koncem roku souvisí dopracování zakázek a vyfakturování se zákazníky. (Jednatel, 2020)

2.6.7 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování

Předchozí zhodnocení stávajícího systému odměňování bylo zhotoveno především na základě rozhovoru s jednatelem. Pro získání celkového pohledu je nutné získat informace od samotných zaměstnanců a jejich spokojenost s tímto zavedeným systémem odměňování.

Cílem dotazníku bylo zjistit názor zaměstnanců společnosti na systém odměňování ve společnosti, zda jsou dostatečně motivováni a spokojeni. Otázky byly zaměřeny na koncept celkové odměny. Tedy jak jsou spokojeni se mzdou, se zaměstnaneckými benefity, motivací a zpětnou vazbu a pracovním prostředím.

Šetření bylo provedeno v dubnu 2020. Dotazník obdrželi všichni zaměstnanci kromě jednatelů, kteří jsou zároveň vlastníci společnosti. Ve společnosti pracuje 6 zaměstnanců a dva jednatelé. Vyhodnocení bylo provedeno na základě odpovědí od 6 zaměstnanců.

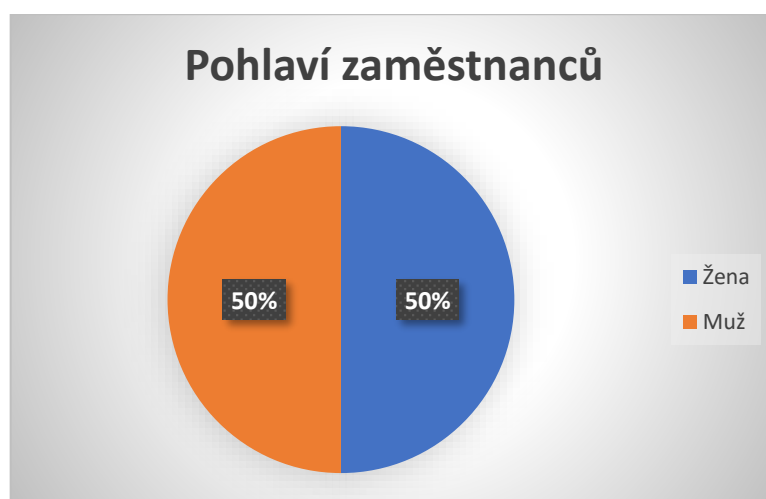
Díky tomu je možné poskytnout komplexní zhodnocení spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem odměňování.

Dotazník se skládá z 5 sekcí. První sekce je zaměřena na zaměstnance a informace o pohlaví, věku, vzdělání a pracovní pozici. Druhá sekce zaměřena na peněžní odměny, třetí na zaměstnanecké výhody, čtvrtá na vzdělání a rozvoj a poslední část je zaměřena na pracovní prostředí. Otázky tedy byly vytvořeny na základě konceptu celkové odměny. Většina otázek byla uzavřená a hodnocená na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamenalo nespokojený a 5 spokojený.

2.6.7.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření

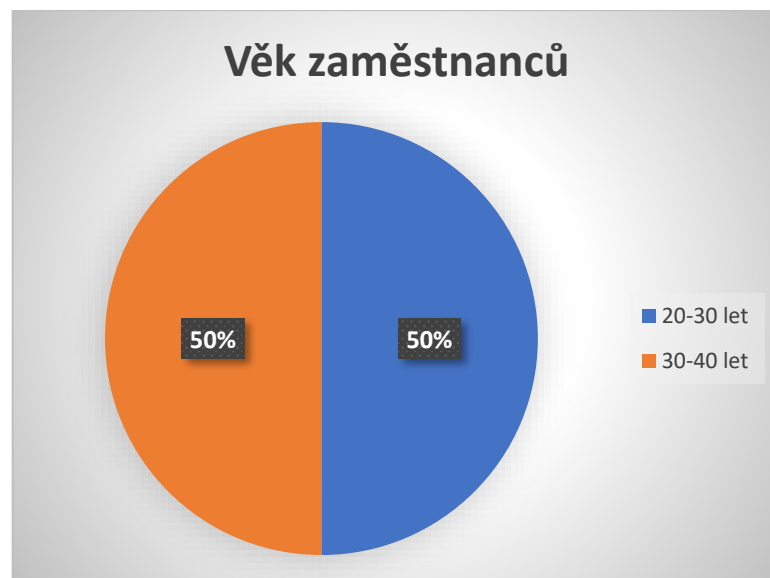
Obecné informace o zaměstnancích

Z uvedeného dotazníkového šetření ve společnosti pracují 3 ženy a 3 muži. Poté pracovní kolektiv je doplněn o dva muže, kteří jsou zároveň jednatele a majitelé společnosti.



Graf č. 17: Pohlaví zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věk zaměstnanců se pohybuje okolo 20 až 40 let. Před pár lety ve společnosti pracovali lidé ve věkové kategorii 30 až 40, za poslední rok firma přijala dva nové zaměstnance, kteří dostudovali vysokou školu. (Jednatel, 2020) Tedy ve společnosti v současné době pracují 3 zaměstnanci ve věku mezi 20 až 30 roky a tři zaměstnanci ve věkovém rozmezí mezi 30 až 40 roky.



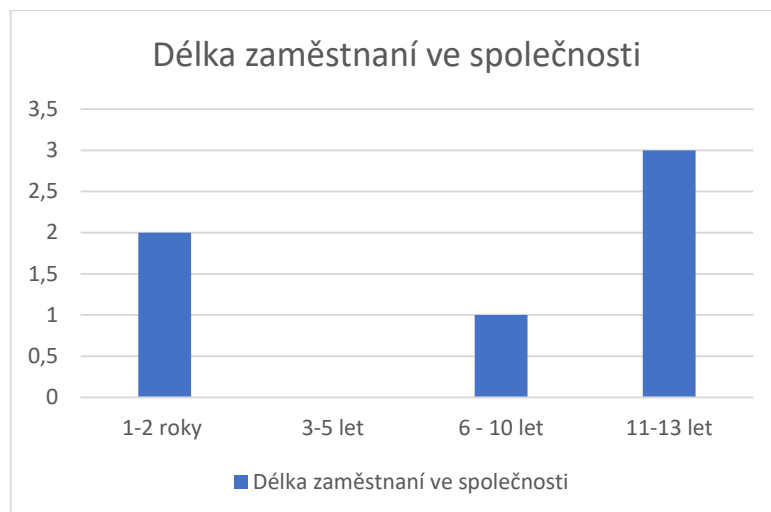
Graf č. 18: Věk zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažené vzdělání ve společnosti je vysokoškolské. Vysokoškolské vzdělání mají 4 zaměstnanci (67 %), středoškolské vzdělání mají 2 zaměstnanci (33 %).



Graf č. 19: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

V analyzované společnosti pracuje polovina zaměstnanců od začátku působení společnosti na trhu, tedy od samotného vzniku. Poté jeden zaměstnanec pracuje ve společnosti 6 až 10 let. Dva zaměstnanci pracují ve společnosti dva roky.



Graf č. 20: Délka zaměstnání ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve společnosti pracují 2 geodeti a 4 operátoři. Operátoři dají při větším množství práce jsou schopni i vyměřovat v terénu a provádět zeměměřičské práce.

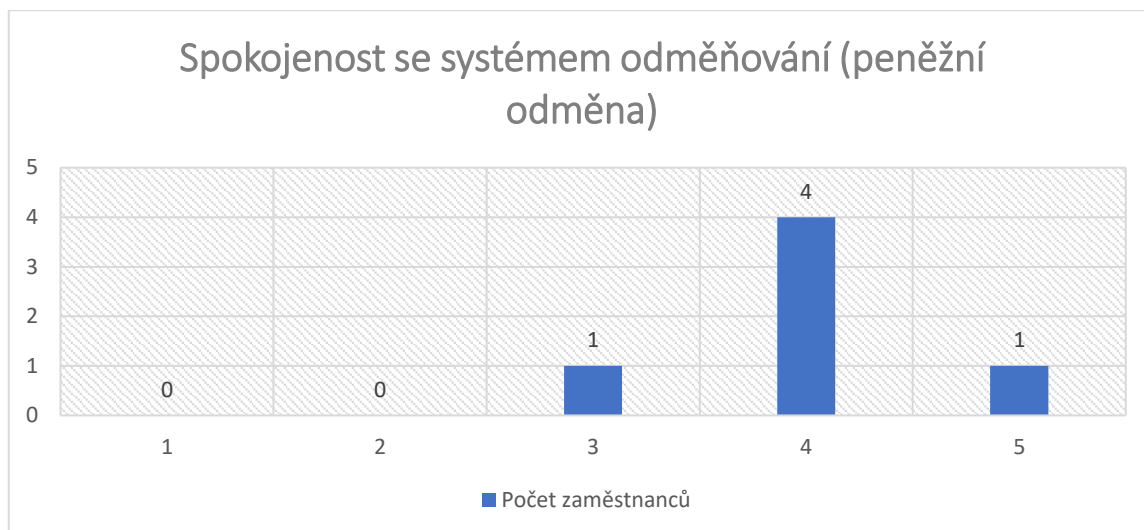


Graf č. 21: Pracovní pozice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Peněžní odměny

- **Jste spokojeni se systémem odměňování (peněžní odměna)?**

První otázka z této části byla položena komplexně, to tedy jestli jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, myšleno na peněžní odměňování. 4 zaměstnanci jsou spíše spokojeni (66,7 %). Spokojený, bez výhrad je 1 zaměstnanec (16,7 %).



Graf č. 22: Spokojenost se systémem odměňování (Zdroj: Vlastní zdroj)

- **Pokud nejste spokojení, či máte výhrady, co byste změnili?**

Druhá otázka reagovala na předchozí, tedy pokud nejsou spokojeni, či mají výhrady, co by změnili na systému odměňování z hlediska peněžní odměny. Na výběr měli vyšší peněžní odměnu, jiný interval vyplácení, formu vyplácení nebo možnosti vlastní odpovědi. 5 zaměstnanců se shodlo, že by ocenili vyšší peněžní odměnu.

- **Jste spokojení se svojí základní mzdou?**

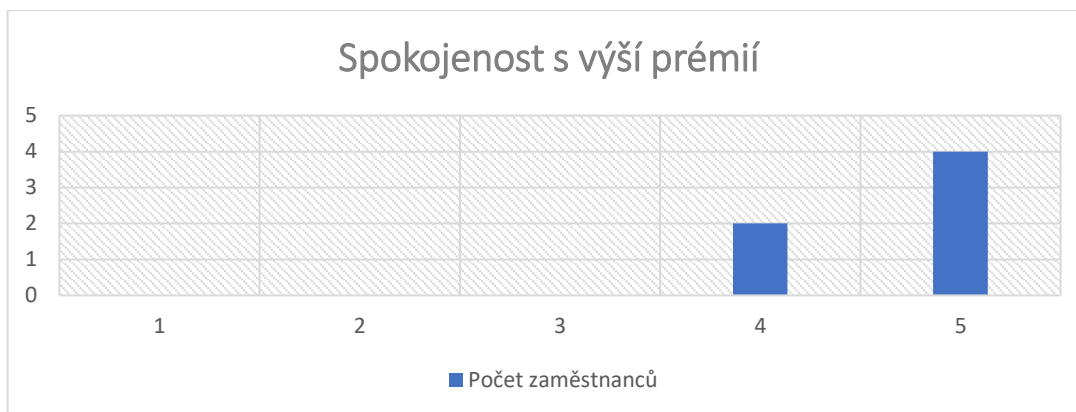
Dle níže uvedeného grafu 66,7 % zaměstnanců je spíše spokojeno se základní mzdou. Zbývajících 33,3 % zaměstnanců je spokojeno se základní mzdou.



Graf č. 23: Spokojenost se základní mzdou (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Jste spokojení s výší prémie?**

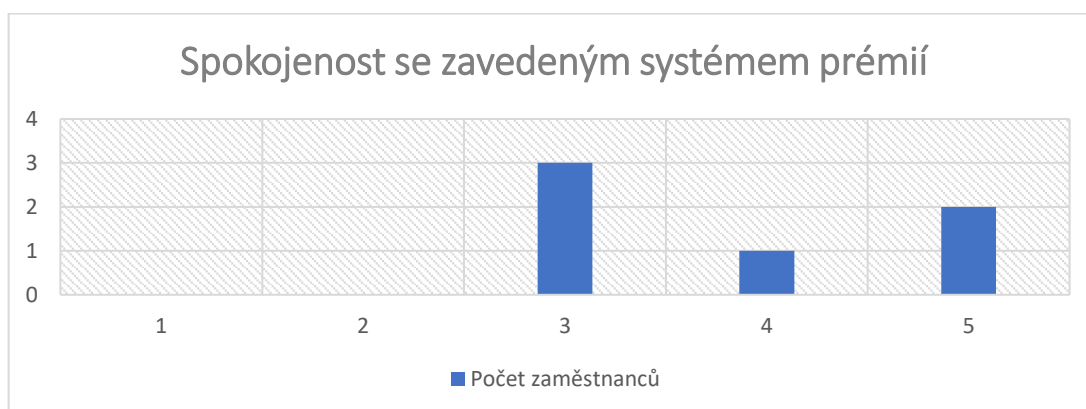
Zde se poměr spokojenost prohodil. 4 zaměstnanci (66,7 %) s výší prémie jsou naprosto spokojení. 2 zaměstnanci (33,3 %) jsou spíše spokojení.



Graf č. 24: Spokojenost s výší prémie (Zdroj: Vlastní zpracování)

- Jste spokojeni se zavedeným systémem prémie?**

Podle níže uvedeného zaměstnanci jsou částečně spokojeni se systémem prémie, avšak polovina zaměstnanců se pohybuje na rozmezí spokojenosti a nespokojenosti. Spíše spokojen je jeden zaměstnanec. Dva zaměstnanci jsou naprosto spokojeni se systémem.

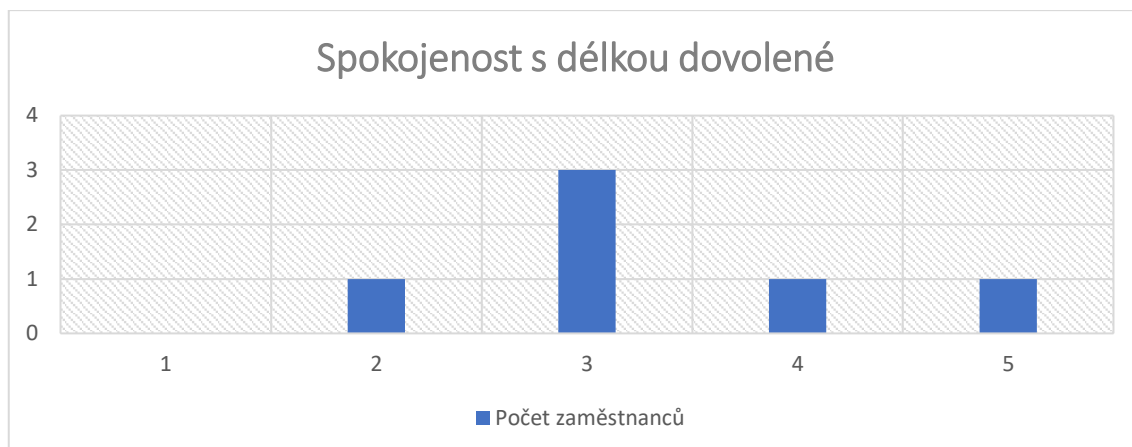


Graf č. 25: Spokojenost se zavedeným systémem prémie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanecké výhody

- Je pro vás dostatečná délka dovolené?**

V souhrnu zaměstnanci jsou celkově spíše nespokojeni s délkou dovolené. Pro 4 zaměstnance je délka dovolené, zákonná doba 4 týdny, poněkud málo. Dva zaměstnanci jsou spíše spokojeni.



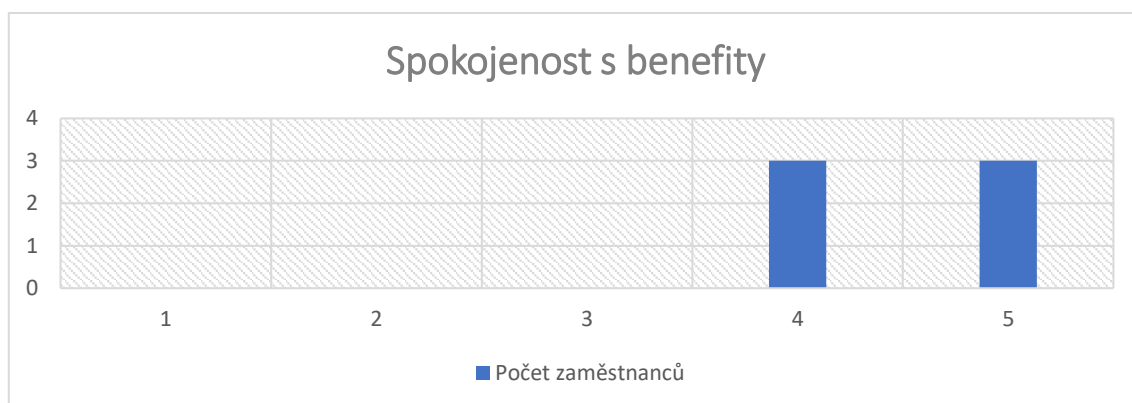
Graf č. 26: Spokojenost s délkou dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Jste spokojeni s rozvržením pracovní doby?**

Zaměstnanci shodně odpověděli. Všichni jsou naprosto spokojení s rozvržením pracovní doby.

- **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?**

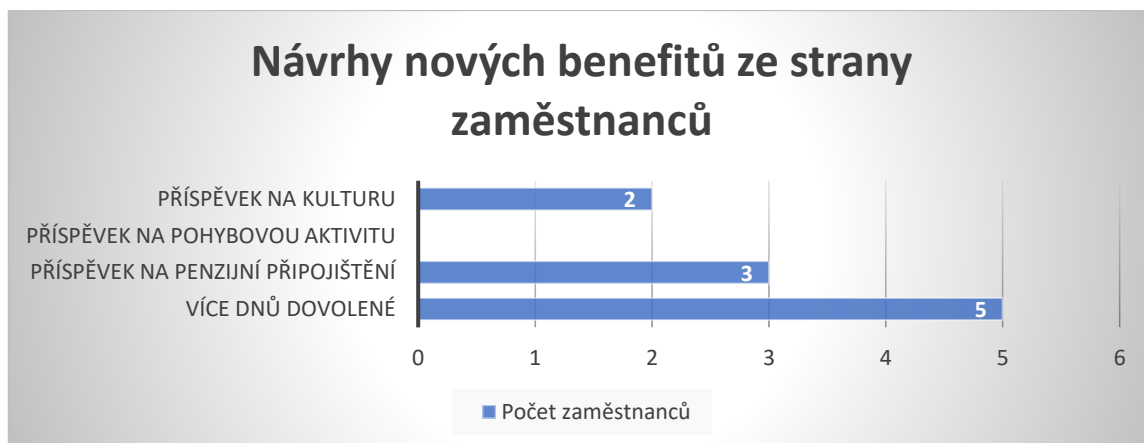
Podle odpovědí zaměstnanci jsou spíše spokojeni nebo zcela spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. 50 % zaměstnanců jsou naprosto spokojeni. Svědčí to o dobré politice odměňování ve společnosti.



Graf č. 27: Spokojenost s benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Který z benefitů byste přidali do nabídky zaměstnaneckých výhod?**

Tato otázka navazovala na předchozí. Tedy zaměstnanci měli možnost si vybrat z nabízených možností, více dnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na pohybovou aktivitu, příspěvek na kulturu, a také mohli navrhnout vlastní návrh benefitu, který by jim vyhovoval. Dotazovaní měli na výběr z více možností. Dle níže uvedeného grafu byl projevem zájem o více dnů dovolené. Druhý největší počet hlasů získal příspěvek na penzijní připojištění. Také dva zaměstnanci projevili zájem o příspěvek na kulturu.



Graf č. 28: Návrhy nových benefitů ze strany zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdělání a rozvoj

- **Podporuje vás zaměstnavatel v rozvoji vašich dovedností?**

U této otázky se všichni shodli na odpovědi, a to že je společnost plně podporuje v rozvoji dovedností.

- **Máte dostatečnou možnost vzdělávacích kurzů?**

Jako u předchozí otázky odpověď u všech zaměstnanců kladná.

- **Máte možnost získat odpovědi od svých kolegů?**

100 % souhlas byl vyjádřen všemi zaměstnanci.

- **Je hodnocen Váš pracovní výkon? (písemně nebo ústně)**

Zaměstnancům je hodnocen pracovní výkon, a to především ústní cestou.

- **Dostává se Vám zpětná vazba? Je tato zpětná vazba dostačující?**

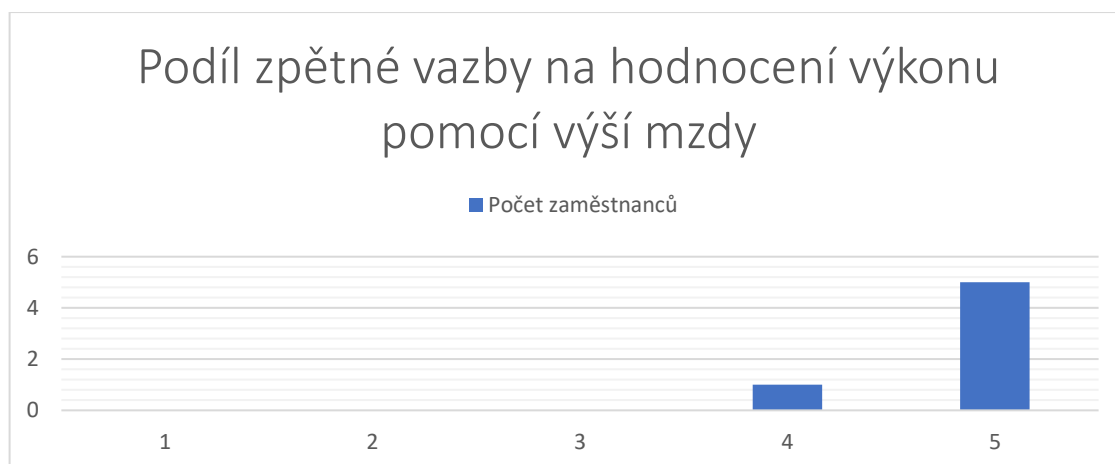
V analyzované společnosti se zaměstnanců dostává zpětná vazba. Navazující otázka se týkala dostatečné míry. Většina zaměstnanců, tedy 83,3 %, je spokojená s mírou zpětné vazby. Jeden zaměstnanec je spíše spokojen. Ale tuto otázku lze vyhodnotit souhrnně, že zaměstnanci jsou spokojeni se zpětnou vazbou.



Graf č. 29: Dostatečná míra zpětné vazby (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Odráží se systém hodnocení (zpětná vazba) Vašeho výkonu ve výši mzdy?**

Graf vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou přesvědčení, že jejich zpětná vazba se odráží ve velikosti mzdy. Především výše prémie se ovlivňuje zpětnou vazbou.



Graf č. 30: Podíl zpětné vazby na hodnocení výkonu pomocí výši mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

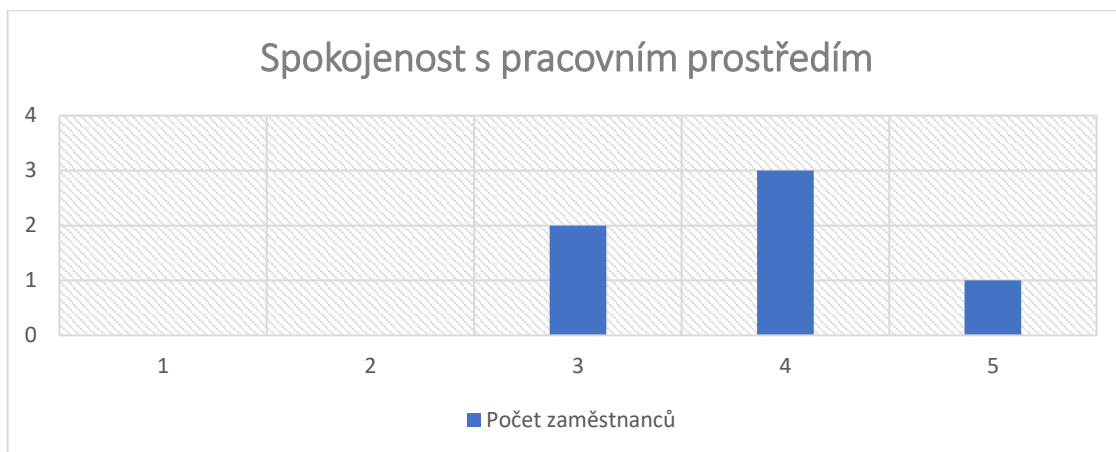
- **Jsou Vám při hodnocení stanoveny cíle na další období?**

Zaměstnancům nejsou stanoveny cíle na další období. Vše závisí na zakázkách, společnost nemusí vědět na začátku období o všech zakázkách, proto nemůže stanovit cíle svým zaměstnancům. Avšak zaměstnanci ví, jaké má očekávání zaměstnavatel.

Pracovní prostředí

- **Jste spokojeni s pracovním prostředím společnosti?**

Hodnocení pracovního prostředí má spíše kladné ohlasy, bohužel nejsou spokojeni. Na rozmezí spokojenosti a nespokojenosti se vyjádřili dva zaměstnanci. Tři zaměstnanci jsou spíše spokojeni a jeden zaměstnanec je naprosto spokojen s pracovním prostředím.



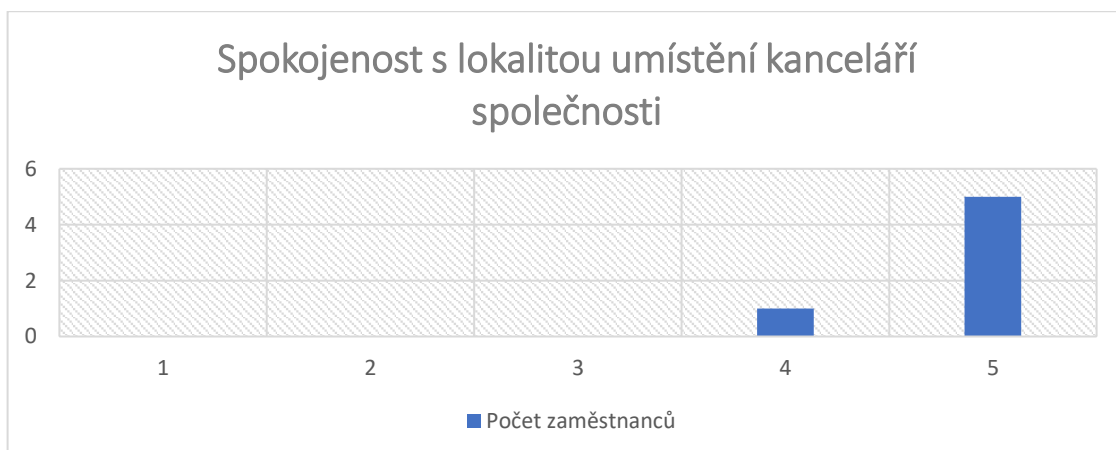
Graf č. 31: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Co byste zlepšili ve společnosti z hlediska pracovního prostředí?**

Zaměstnanci by si přáli klimatizaci do kanceláří. Druhý návrh byl možnost vysprchování se po příjezdu do kanceláře. Druhá možnost byla navržena geodety. První možnost byla navržena dvěma operátory.

- **Líbí se Vám lokalita, ve které se společnost nachází?**

Dotazovaní dle níže uvedeného grafu jsou spokojeni s umístěním kanceláří společnosti.



Graf č. 32: Spokojenost s lokalitou umístění kanceláří společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Jste spokojeni s pracovním kolektivem?**

Všichni se shodli, že jsou spokojeni s pracovním kolektivem.

- **Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti se spolupracovníky? Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti s nadřízenými?**

Vztahy na pracovišti byly ohodnoceny za výborné. Absolutní shoda u všech dotazovaných.

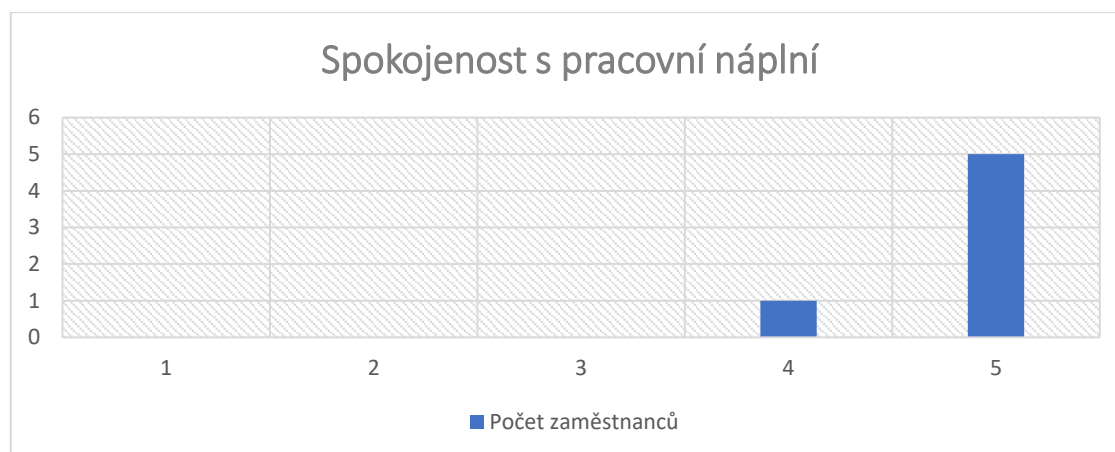
- **Jste spokojeni s kvalitou vedení společnosti? Jste spokojeni se stylem vedení společnosti?**

S kvalitou a stylem vedení společnosti jsou zaměstnanci velice spokojeni.

- **Oceňuje Vás dostatečně zaměstnavatel za odvedenou práci?**

Zaměstnanci jsou přesvědčení, že jsou dostatečně oceněni za odvedenou práci.

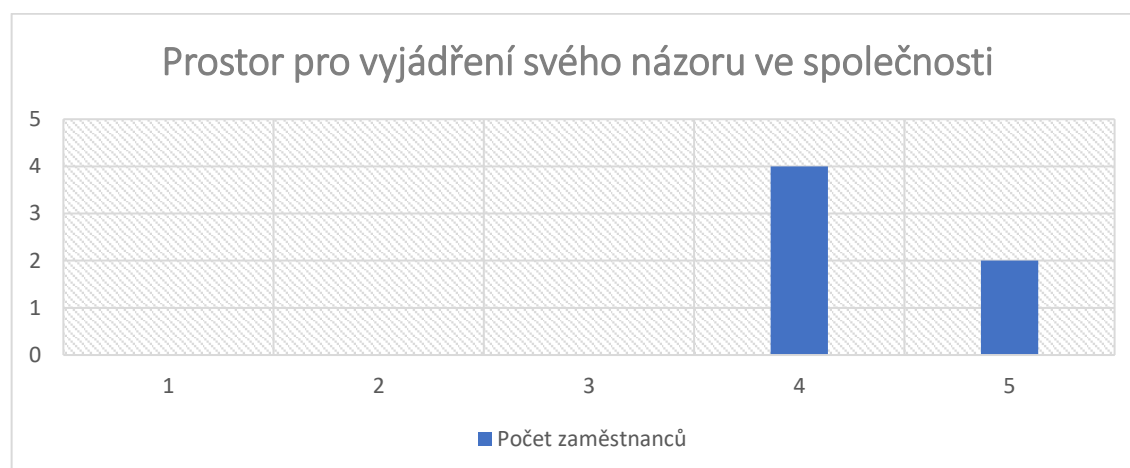
- **Jste spokojeni se svou pracovní náplní?**



Graf č. 33: Spokojenost s pracovní náplní (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Máte prostor pro vyjádření svého názoru?**

Prostor pro vyjádření svého názoru se zaměstnancům dostává. Zaměstnanců se shodlo na kladné odpovědi. Spíše ano odpovědělo 66,7 % zaměstnanců. Ano odpovědělo 33,7 % zaměstnanců.



Graf č. 34: Prostor pro vyjádření svého názoru ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od spolupracovníků?**

V této otázce se zaměstnanci shodli, že se jim od spolupracovníků nedostává uznání.

- **Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od nadřízeného?**

Avšak uznání od nadřízeného se celému pracovnímu kolektivu dostává.

- **Jste spokojeni s pracovním režimem a možností práce z domů při naléhavých situacích?**

Dle odpovědí operátoři jsou spokojeni s pracovním režimem a možností práce z domů. Geodeti jsou nespokojeni, což z hlediska jejich náplně pozice se dá očekávat, jelikož nemají možnost práci z domů.



Graf č. 35: Spokojenost s pracovním režimem a možností práce z domů (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6.8 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování

Tato podkapitola je zaměřena na rozhovor s jednatelem společnosti, který se věnuje hodnocení systému odměňování a spokojenost ze strany zaměstnavatele. Řízený rozhovor byl uskutečněn 19.3.2020. Rozhovor byl řízen následujícími otázkami, na které jednatel odpovídal.

- **Jak jste spokojen se zavedeným systémem odměňování? Myslíte si, že je Váš systém odměňování konkurenceschopný?**

„Systém odměňování považuji za dostatečně průkazný a motivující.“

- **Myslíte si, že s tímto zavedeným systémem odměňování, jsou zaměstnanci spokojeni?**

„Podle pracovních výkonů zaměstnanců považuji tento systém odměňování jako úspěšný. Myslím si, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni. Návrhy na nový způsob odměny mohou vyjádřit při měsíčních rozhovorech. Jelikož jsme menší

společnost, snažíme se přistupovat k zaměstnancům jednotlivě a nabízet jim takové výhody, které je motivují. Někdo přivítá firemní automobil, někdo ocení větší výši prémie. Snažíme se ke všem přistupovat jednotlivě, ale spravedlivě s ohledem na celý pracovní kolektiv. Tedy pokud někdo benefitem získá automobil a může jej využívat i pro osobní účely, jinému zaměstnanci nabídneme jiný benefit, který ocení více on. To vše se odráží i v celkové výšce mzdy.“

- **Sledujete vývoj mezd ve Vašem oboru? Myslíte si, že jsou mzdy ve společnosti srovnatelné s oborem pro pracovní pozice?**

„Občasný průzkum mezd na trhu provádíme, ale pouze zřídka, především se soustředujeme na zisk společnosti a celkovou odměnu pro každého zaměstnance. Současné mzdy nejsou nejvyšší v oboru, ale nejsou ani pod úroveň tohoto oboru, ve kterém působíme. Také mzda není jediná odměna pro zaměstnance.“

- **Co si myslíte, že zaměstnance nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?**

„Z mých zkušeností jasně vyplývá, že zaměstnance motivuje peněžní odměna a také zaměstnanecké výhody. Vše podporuje i souhra celého pracovního kolektivu. Zaměstnanci se dobře znají, snaží se navzájem podporovat se v práci nebo při řešení problému. Vše zajišťuje dobrou náladu ve společnosti. My, zaměstnavatelé, se snažíme zaměstnanci při nevšední situaci pomoci. Například při naléhavé situaci, zajistit zaměstnanci volno, či přizpůsobit jeho pracovní dobu.“

- **Jste ochoten zavést změny systému odměňování a jeho dalšímu rozvoji?**

„Pokud společnost i nadále bude zisková, jsem ochoten o změnách diskutovat. Důležitá je ale i prosperita a ziskovost společnosti. Zaměstnanci, pokud chtějí další zaměstnanecké výhody, musí společnosti zajistit dostatečný příjem.“

- **Jak velký rozpočet pro případné změny byste byl ochoten investovat od rozvoje systému odměňování?**

„Pokud společnost bude mít dostatečný zisk, zaměstnanci mohou dostávat více benefitů a výhod, nebo třeba navýšení prémie. Zatím konkrétní rozpočet neuvádím, spíše jde o hodnocení práce, zlepšení a z toho by pramenila výše rozpočtu.“

- **Byl byste ochoten poskytnout některé nové zaměstnanecké výhody navíc k těm v současnosti zavedených?**

„Uvažujeme poskytnout zaměstnancům dovolenou nad rámec. Tedy zvýšit dovolenou ze čtyřech týdnů dle zákona o pár dní navíc.“

- **Zaměstnanci projevíli zájem o příspěvek na penzijní připojištění, byl byste ochoten realizovat návrh?**

„O této variantě společnost zatím neuvažovala, ale jsme si vědomi, že zaměstnanci chtějí být pojištěni či mít naspořeno. Pokud zaměstnanci projevíli zájem o penzijní

připojištění, tento návrh s druhým jednatelem budeme muset řádně prodiskutovat a vybrat nejméně náročnou variantu, a zároveň aby zaměstnanci byli spokojeni. “

- **Dalším benefitem zaměstnanci se shodli o navýšení dnů dovolené o pět dní navíc, bylo by ve společnosti možné zavést?**

„Jak jsem již řekl, o této variantě jsme již uvažovali. “

- **V rozporu spokojenosti zaměstnanců byly odpovědi, které se týkaly pracovního prostředí. Dalo by se pracovní prostředí zlepšit?**

„Kanceláře sídlí v pronajatých prostorech, tudíž nemůžeme vykonávat úpravy na budově. V letních měsících by se do kanceláří hodila klimatizace, která by upravovala teplotu v místnostech. Avšak zkušenosti s přenosnou klimatizací nebyly příliš dobré. Pokud bychom zaměstnancům chtěli zajistit klimatizované prostředí, museli bychom zajistit nástěnnou klimatizaci a nejméně dvě klimatizační jednotky. Avšak tato varianta zasahuje do úpravy budovy, což jako jenom pronajímatelé kanceláří nemůžeme zasáhnout. Dále poskytujeme nové počítače, tiskárny, zaměstnanci mohou využít kuchyňku, či naše zázemí v kanceláři. Děláme maximum pro větší komfort, avšak s většími úpravami bychom museli hledat nový pronájem, což se společnosti nevyplatí, jelikož zákazníkům vyhovuje lokalita a již společnost na této adrese působí několik let. “

2.7 Shrnutí zjištění z interní analýzy

Společnost zaměstnává 8 zaměstnanců, z toho dva jsou jednatele společnosti a zároveň majitelé. Hlavním cílem společnosti je stabilizovat tým a udržovat tým v dosavadním složení a dosahovat zisku. Analyzovaná společnost tvoří malý podíl na trhu. Produktivita práce se v průměru pohybuje na 22,89 % z produktivity na zaměstnance v tomto odvětví. Produktivita práce z tržeb u konkurenční společnosti tvoří průměrně 34,71 % z produktivity zaměstnance v tomto odvětví, a zároveň tato společnost je o mnoho větší než analyzovaná společnost.

Ukazatel IN05 nám dokazuje, že vybraná společnost je finančně zdravá. Náklady a výnosy jsou kolísavé. Do roku 2014 klesaly, poté rostly až do roku 2017 a poté se snížily. Výsledek hospodaření má obdobný průběh v roce 2015 a 2018 byl záporný. Mzdové náklady rostly do roku 2014, poté klesaly do roku 2017 a poslední analyzovaný rok opět vzrostly. Většinu analyzovaných let společnost generovala zisk, až na roky 2015 a 2018, tudíž společnost bude mít peněžní prostředky pro rozvoj systému odměňování.

Dle situace na trhu se dá předpokládat, že společnosti se bude i nadále celkem dařit. Avšak současná situace omezení ekonomiky, kterou způsobila situace spojená s opatřením proti Covid-19, může způsobit větší poklesy v zisku. Společnost si musí zanechat rezervy a pouštět se do rozvoje postupně s ohledem na situaci. Kolektiv je především ve věku 25 až 40 let. Společnost udržuje stálý počet zaměstnanců, v posledních letech se obměnil kolektiv. Do společnosti přibyli dva dostudovaní vysokoškoláci, kteří by do společnosti mohli přinést nové metody nebo jiný způsob řešení zakázek. Společnost poskytuje zaměstnanecké výhody, které motivují zaměstnance. Zaměstnanci jsou celkově spokojeni se systémem odměňování. Avšak byly nalezeny podněty, které by se daly zlepšit. Jednatel

je spokojený se současným systémem odměňování. Jednatelé skoro nesledují vývoj mezd na trhu odvětví, ale přizpůsobují celkovou odměnu, aby byla odpovídající za jejich práci. Jednatelé jsou otevření vůči novým změnám.

2.8 Celkové shrnutí zjištění z analytické části

Společnost je jedna z mnoha působících v oboru stavebnictví. Analyzovaná společnost je malá, proto je pro ni důležité mít sebraný pracovní tým a kolektiv. Vyhodnocení konceptu celkové odměny bude shrnuta v následujících bodech, co společnost poskytuje a neposkytuje.

Peněžní odměny:

- Základní mzda – poskytuje.
- Zásluhová odměna – poskytuje.
- Peněžní bonusy – poskytuje.
- Dlouhodobé pobídky – neposkytuje.
- Akci – neposkytuje.
- Podíly na zisku – neposkytuje.

Zaměstnanecké výhody:

- Penze – neposkytuje.
- Dovolena – poskytuje.
- Zdravotní péče – neposkytuje.
- Jiné funkční výhody – poskytuje.
- Flexibilita (pracovní doby) – poskytuje.

Vzdělávání a rozvoj:

- Učení se na pracovišti – poskytuje.
- Vzdělávání a výcvik – poskytuje.
- Řízení pracovního výkonu – poskytuje.
- Rozvoj kariéry – částečně poskytuje.

Pracovní prostředí

- Základní hodnoty organizace – poskytuje.
- Styl a kvalita vedení – poskytuje.
- Právo pracovníků se vyjádřit – poskytuje.
- Uznání – spokojení zaměstnanci.
- Úspěch – poskytuje.
- Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) – poskytuje.
- Kvalita pracovního života – spokojení zaměstnanci.

Zaměstnanci jsou spokojení se svou prací a kvalitou pracovního života, ale z dotazníkového šetření vyplynulo pár návrhů ke změnám. Z dotazníku byli názorově rozdílní v zavedeném systému prémie a zároveň by byli rádi, kdyby se jim zvýšila

základní mzda. Zaměstnanci by uvítali dovolenou nad rámec. Rádi by byli zajištěni na odchod do důchodu a rádi by přivítali příspěvky na penzijní připojištění. Také by vylepšili vybavení kanceláře, tedy vylepšení pracovního prostředí.

Vlivy interních faktorů

Společnost je finančně zdravá. V roce 2018 sice nevykazovala zisk, ale po většinu analyzovaných let měla dostatečný zisk. Ve většině analyzovaných let společnost měla převahu výnosů nad náklady. Proto finanční prostředky na změny by společnost mohla vynaložit, avšak podstatné je zavádět změny postupně. Počet společností roste ve stavebnictví i výnosy průměrně rostly, proto se předpokládá dobrý vývoj trhu. Zaměstnanci jsou se svým zaměstnáním spokojeni především se stylem a kvalitou vedení společnosti, prostorem pro vyjádření, zpětnou vazbou, pracovní dobou, náplní práce, pracovním kolektivem, zaměstnaneckými výhodami a lokalitou společnosti. Naopak nespokojení byli především ve vybavení kanceláří a pracovního prostředí a poměrem mezi základní mzdou a prémie. Vedení se systémem odměňování je spokojené.

Vliv externích faktorů

V konkurenčních společnostech neuvádí mzdy, avšak v porovnání s průměrnou mzdou na trhu práce je mzda v analyzované společnosti nižší, ale platy zaměstnanců se pohybují v rozmezích, avšak nejsou to nejvyšší platy v odvětví. Benefitem, který je nejčastější je stravenka, dovolená navíc, nemocenské dny, životní pojištění, příspěvky na penzijní spoření a připojištění, pružná pracovní doba, práce z domu a další.

Na trhu práce je nízká nezaměstnanost, což se v průběhu pár měsíců může změnit, kvůli současné situaci s Covid-19. Dopady na ekonomiku mohou být velmi negativní. Změny v zákonech souvisejících s odměňováním nejsou tolik zásadní, ale společnost musí změny pozorovat a reagovat na ně.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato kapitola obsahuje návrhy na zlepšení systému odměňování ve společnosti GK GEO, s. r. o. Návrhy jsou vypracovány na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření. Na dotazníkové šetření odpovídalo 6 zaměstnanců. Jednatelé společnosti, kteří jsou součástí pracovního týmu, byli vynecháni z dotazníkového šetření. Ze získaných informací z dotazníkového šetření zaměstnanci by přivítali nové benefity do odměňovacího systému např. příspěvek na penzijní připojištění, či pár dní dovolené navíc.

Zaměstnanci by především chtěli zvýšit výši peněžní odměny. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se základní mzdou, kdežto s prémie jsou skoro všichni zaměstnanci plně spokojeni.

Dalším krokem bude popis podmínek pro návrhy, vyčíslení celkových nákladů na jednotlivé změny a budou zjištěny přínosy.

Zjištěné nedostatky v konceptu celkové odměny:

- Výše základní mzdy.
- Celková délka dovolené, preference navýšení dnů dovolené.
- Příspěvky na penzijní připojištění.
- Vylepšení pracovního prostředí.

Návrhy na změny:

- Změna poměru základní mzdy a prémie.
- Zavedení příspěvku na penzijní připojištění.
- Navýšení počtu dnů dovolené.
- Umožnění více dnů práce z domů v letních měsících.

3.1 Návrh: Změna poměru základní mzdy a prémie

Podle dotazníku bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s fixní složkou mzdy. Celková mzda zaměstnance je složena ze základní složky a z prémie. Prémie jsou zaměstnancům přiděleny, jak už za počet let ve společnosti, praxi, tak i za flexibilitu (práce přesčas), tak za dobré výsledky. Pokud společnost přijme zakázku, která je časově omezená, chce motivovat zaměstnance a poskytne jim bonusové prémie. Podle srovnání s hrubou mzdou v odvětví se pohybuje v rozmezí mzdy, avšak zaměstnanci by více ocenili, kdyby jim byla navýšena základní mzda, aby variabilní část nebyla příliš velká.

U pracovní pozice geodet má zaměstnanec v současné době základní mzdu 22 000 Kč, další část hrubé mzdy tvoří prémie. Návrhem by byla možnost, kdy by se geodetovi zvýšila základní mzda na 24 000 Kč. Prémie by se pohybovaly v rozmezí od 4 000 Kč do 8 000 Kč. U pracovní pozice operátor má zaměstnanec v současné době základní mzdu 23 000 Kč. Návrhem je opět zvýšení mzdy o 2 000 Kč, tedy operátor by dostával 25 000 Kč základní mzdy a další část by tvořili prémie. Prémie u této pozice by se pohybovala v rozmezí od 3 000 Kč do 7 000 Kč.

Sociální a zdravotní pojištění, které se odvádí z hrubé mzdy by se nezměnilo, protože by se nezvýšila celková částka hrubé mzdy, jen by se změnil poměr mezi základní mzdou a prémie.

Tabulka č. 16: Odvod sociálního a zdravotního pojištění - 28 000 Kč hrubá mzda (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	28 000 Kč	
Zdravotní pojištění	1 260 Kč	2 520 Kč
Sociální pojištění	1 820 Kč	6 944 Kč
Záloha na daň z příjmu	3 555 Kč	

Tabulka č. 17: Odvod sociálního a zdravotního pojištění - 32 000 Kč hrubá mzda (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	32 000 Kč	
Zdravotní pojištění	1 440 Kč	2 880 Kč
Sociální pojištění	2 080 Kč	7 936 Kč
Záloha na daň z příjmu	4 365 Kč	

Dle následujících hodnot výpočtů, pokud se hrubá mzda zaměstnance je na nejnižší hranici a to 28 000 Kč, pak za zaměstnance je odvedeno 1 260 Kč za zdravotní pojištění (4,5 % z hrubé mzdy) a 1 820 Kč za sociální pojištění (4,5 % z hrubé mzdy). Zaměstnavatel za tohoto zaměstnance odvede 9 464 Kč. Pokud hrubá mzda zaměstnance bude činit 32 000 Kč, tak za zaměstnance je odvedeno 3 520 Kč za sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel odvede za tohoto zaměstnance za sociální a zdravotní pojištění 10 816 Kč.

Je tedy individuální kolik si zaměstnanec za měsíc vydělá, jelikož jeho výkon je ohodnocen i prémie, které se mohou měnit měsíčně. Odvod zaměstnance za sociální a zdravotní pojištění se odvíjí od hrubé mzdy. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanec dostává hrubou mzdu v rozpětí mezi 28 000 Kč a 32 000 Kč. Sociální a zdravotní za zaměstnance se bude pohybovat v rozmezí zhruba 3 080 Kč až 3 520 Kč. Sociální a zdravotní, který odvádí zaměstnavatel, činí zhruba 9 464 Kč až 10 816 Kč.

3.2 Návrh: vylepšení zaměstnaneckých výhod

3.2.1 Návrh: Penzijní připojištění

Více než polovina zaměstnanců projevila zájem o příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Benefit je daňově uznatelný i pro společnost, která jej nabízí a je zakotvená nároku zaměstnanců v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu či pracovní nebo jiné smlouvě. Uvedený příspěvek je zaměstnavatelů zaměstnancům jsou daňově uznatelným nákladem. Do 50 000 Kč je příspěvek osvobozený od daně a odvodů na sociální a zdravotní pojištění na straně zaměstnance. (Truhlářová, 2016)

V tomto dokumentu by také měly být upraveny podmínky poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění. Tato výhoda je dlouhodobějšího charakteru. Měl by být poskytnut stálým zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti delší dobu, protože je časově náročné vybavit všechny nutné formality, jako například uzavření smluv.

Návrhem je poskytnout zaměstnancům možnost využití benefitu nejdříve po třech letech od nástupu do zaměstnání. Časová prodleva slouží k poznání zaměstnanců a získat informace o pracovních výkonech, pracovní morálce, a tedy mohou za tuto dobu zvážit, zda mají zájem zaměstnávat zaměstnance i nadále, nebo ukončit spolupráci. Zaměstnanec má možnost se přizpůsobit tempu, stylu společnosti. Má dostatek času rozhodnout se, zda ve společnosti nadále setrvá nebo ukončí pracovní poměr.

Související problém je ve volbě penzijního fondu. Podle zákona č.42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů související s jeho zavedením ke dni 16. 2. 1994, § 27, odst. 2 není možné, aby účastník pojištění platil zároveň příspěvky u více penzijních fondů. Zaměstnavatel zároveň nesmí ovlivňovat zaměstnance ve výběru nejvýhodnějšího fondu, může pouze pomoci s výběrem nejvýhodnějšího fondu, ale musí respektovat výběr penzijního fondu každého jednotlivého zaměstnance podle § 27, odst. 6. (Zákony pro lidi, 1994)

Podle § 27, odst. 1 musí být stanovena výše příspěvku. Výše příspěvku lze stanovit pevnou částkou nebo procentem ze mzdy. Příspěvky by se měly pohybovat v rozmezí 100 Kč až 2000 Kč. Podle zákona je stanovena minimální výše příspěvku částkou 100 Kč. (Zákony pro lidi, 1994)

Podle § 27, odst. 4 výše příspěvku se smí měnit, ale pouze jen do budoucna. Lhůta pro tuto změnu je stanovena v penzijním plánu, její maximální délka je podle zákona 3 měsíce od doručení oznámení o změně výše příspěvku. (Zákony pro lidi, 1994)

Navrhují tedy poskytovat zaměstnancům, kteří projeví zájem, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 200 Kč pro začátek. Pokud zaměstnavatel i zaměstnanci budou nadále spokojeni, mohou zvýšit částku.

Protože částka 200 Kč zahrnuje státní příspěvek ve výši 90 Kč a k tomu 30 % z přispívané částky. To znamená státní příspěvek ve výši 150 Kč. (Zákony pro lidi, 1994)

3.2.2 Návrh: 5 dní dovolené navíc

Dalším návrhem je navýšení dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce. Podle zákoníku práce jsou povinné 4 týdny dovolené u soukromých společnostech. U státních společností to je 5 týdnů dovolené. Podle dotazníkového šetření vzešlo, že by zaměstnanci přivítali dovolenou navíc.

3.2.3 Návrh: možnost více dní práce z domů v letních měsících

Podle dotazníku zaměstnanci by vylepšili svoje pracovní prostředí. Častým návrhem bylo pořízení klimatizace. Bohužel kanceláře se nachází v pronajatých prostorách. Společnost nesmí zasahovat více do prostoru kanceláří. Již dříve uvažovala o koupi nástěnné klimatizace, která je nejúčinnější. Bohužel omezení pronajímatele tuto možnost nepovolilo. Mobilní klimatizace v kancelářích nevyhovovala. Proto řešením se nabízí

více dní možnosti pracovat z domu, kde zaměstnanec si může vytvořit lepší podmínky. Tato možnost je především myšlena pro operátory. Geodeti svoji pracovní dobu tráví většinou mimo prostory kanceláří. Nevýhodou by byla komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými při zadávání a odevzdání práce. Tento návrh by nevyžadoval žádné další náklady.

V letních měsících, při vyšších denních teplotách, tzn. když denní teplota přesáhne 30 stupňů Celsia, operátorům bude nabídnuta možnost práce z domů. V pondělí by byla porada společnosti, na které by se rozdělily zakázky na daný týden. Dle potřeby by zakázky byly předány elektronickou formou, které by byly akutní. Ve čtvrtek by opět byla zavedená porada, kde by předali hotové zakázky a domluvili se na další práci. Toto by byla pouze možnost, kterou nemusí všichni operátoři využít. Bude to na jejich uvážení, protože osobní komunikace ve společnosti je rychlejší a efektivnější.

3.3 Ekonomické zhodnocení

3.3.1 Ekonomické zhodnocení návrhu změny poměru základní mzdy a prémie

Navýšení základní mzdy je pro zaměstnance výhodnější, protože při nečekaných událostech mají jistější větší částku ze mzdy. Pro zaměstnavatele nemá návrh větší dopady na hrubou mzdu, jelikož zaměstnanci dosahují pravidelně podobné částky, takže na sociální a zdravotní pojištění se odvádí relativně stejná částka. Nevýhodou může být, že pokud zaměstnavateli se nebude líbit pracovní výkon daného zaměstnance, může snadněji (bez uvedení důvodu) snížit pouze pohyblivou složku mzdy, tedy pouze prémie.

Náklady na tuto změnu budou především ve větší fixní části hrubé mzdy. Podle návrhu pro každou pozici byla navýšena základní mzda o 2000 Kč, vyjma jednatelů. Tedy ve společnosti pracují dva geodeti a čtyři operátoři, to znamená, že náklad na tuto změnu činí 12 000 Kč. Na sociální a zdravotní pojištění ze strany zaměstnavatele či zaměstnance nebude tento návrh mít větší dopady, jelikož zaměstnanci budou dosahovat částky hrubé mzdy jako v současnosti, jen se změní poměr mezi základní mzdou a výškou prémie. Jak již bylo zmíněno v návrhové části odvody na sociální a zdravotní pojišťovny, které odvádí zaměstnanec, se bude pohybovat od 3 080 Kč do 3 250 Kč. Ze strany zaměstnavatele odvody na sociální a zdravotní pojištění budou činit od 9 464 Kč do 3 520 Kč. Záloha na daň z příjmu bude zhruba opět od 3 550 Kč do 4 365 Kč. Vše záleží na výkonech zaměstnance, jaké zaměstnanci odvedou. To ovlivní celkovou výši prémie. Ale v tomto návrhu se pouze změní poměr základní mzdy a prémie, nikoliv výši hrubé mzdy, proto společnost bude mít zhruba stejné náklady jako doposud.

3.4 Ekonomické zhodnocení zaměstnaneckých výhod

3.4.1 Penzijní připojištění

Penzijní připojištění bude poskytováno zaměstnancům, kteří o tuto zaměstnaneckou výhodu projeví zájem a budou mít odpracované 3 roky ve společnosti. Náklady na příspěvek na jednoho zaměstnance by byl 2 400 Kč na rok. Tento příspěvek je daňově uznatelný a osvobozený na sociální a pojištění na zaměstnance. Momentálně tento příspěvek by mohly využít 4 zaměstnanci. Tedy celkový náklad na příspěvek by mohl činit 9 600 Kč bez jednatelů.

3.4.2 5 dní dovolené navíc

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců je 30 000 Kč. Zaměstnanec průměrně odpracuje 21 dní za měsíc. Jeden den dovolené zaměstnance tedy stojí 1 432 Kč. Pět dní dovolené navíc by náklady dosáhly zhruba 7 160 Kč na jednoho zaměstnance. Za celou společnost by náklady činily zhruba 57 280 Kč, včetně jednatelů. Toto bylo vyčísleno v podobě náhrady mezd za dovolenou. Z toho na sociální a zdravotní pojištění by bylo odvedeno 19 476 Kč, přičemž tyto náklady v celkové výši jsou daňově účinné.

3.5 Celkové náklady na změny

Tabulka č. 18: Celkové náklady na změny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Celkové náklady
Změna poměru základní mzdy a prémie	12 000 Kč
Penzijní připojištění	9 600 Kč
5 dní dovolené navíc	57 280 Kč
	78 880 Kč

Celkové náklady na změny by činily 78 880 Kč. Tato varianta je brána v potaz za předpokladu, že 5 dní dovolené navíc je počítáno za průměrné hrubé mzdy 30 000 Kč. Dále změna poměru základní mzdy a prémie je pouze počítán náklad s částkou, o kterou se zvětšila mzda, tato změna by jiné větší dopady neměla mít, pouze musí brát v potaz, že 12 000 Kč bude pevně stanovená částka navíc. Možnosti více dnů práce z domů v letních měsících bude dobrovolná možnost operátorů. Tato změna není vyčíslena nákladově, jelikož operátoři jsou hodnoceni stejně. Podle predikce v analyzované části se předpokládá výsledek hospodaření záporný, ale v posledních dvou letech došlo k větším výkyvům. Společnost je ale finančně zdravá a ve většině analyzovaných let převažovaly výnosy nad náklady, proto prostředky na zlepšení systému odměňování by mohla společnost uvolnit. Musí ale pozorovat současnou situaci, protože vývoj se nedá příliš předpokládat, protože celková ekonomika v posledních letech nebyla tak moc ovlivněna jako nyní. Současná situace s pandemií ovlivní ekonomiku po celém světě, tedy i místní ekonomiku v České republice.

3.6 Přínosy navrhovaných změn

Jeden z nepříznivých přínosů by bylo zvýšení nákladů, které jsou spojeny se zavedením změn.

Změny byly koncipovány především z pohledu zaměstnanců. Změny by měly zvýšit jejich motivaci k lepším výkonům a spokojenost ve společnosti. Vše by mělo zvýšit produktivitu práce, a tím zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

Zvýšení výše základní mzdy je opět výhodné z hlediska zaměstnance. Zaměstnanec uvidí, že si zaměstnavatel váží jeho práce, a tedy bude se snažit dosáhnout lepších výsledků.

Rozšířením nabídky benefitů společnost GK GEO2007, s. r. o. zajistí větší spokojenosti i motivaci svých zaměstnanců. Při situaci, kdy zaměstnanci nemají problém najít si práci v oboru, je jejich spokojenost důležitá. Zvýšení spokojenosti zvýší zaměstnavatel svoji atraktivitu pro další potenciální zaměstnance.

3.7 Harmonogram změn

Důležitou částí je vytvoření časového harmonogramu změn. Změny se budou zavádět postupně, začne se v červenci 2020. Prvním krokem bude seznámení všech s novinkami. Průběh bude sledovat majitelka společnosti. Změny jsou zaváděny s časovou prodlevou, aby postupně se vyvinula situace s opatřeními kvůli Covid-19 a také aby se projevíly dopady na ekonomiku.

Tabulka č. 19: Harmonogram změn 2020–2021 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Harmonogram změn 2020–2021	
Červenec	Seznámení jednatelů a zaměstnanců s navrhovanými změnami
Srpen	Možnost více dní práce z domů v letních měsících
Říjen	Změna poměru základní mzdy a prémie
Leden	Penzijní připojištění
Březen	5 dní dovolené navíc

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo pomocí analýzy vnitřních a vnějších faktorů, konceptu celkové odměny a dotazníkového šetření navrhnout optimální změny v systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cíle této práce povedou k rozvoji systému odměňování, které zajistí větší motivaci zaměstnanců.

V první kapitole byly popsány teoretická východiska práce pro pochopení projednávané problematiky. Druhá část se věnovala praktické části. Pomocí analýz vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují odměňování byla popsána situace ve vybrané společnosti. Vše bylo doplněno o dotazníkové šetření, na jehož základě bylo zjištěno s čím jsou zaměstnanci spokojeni a nespokojeni. Díky analýze vnějších faktorů byla zjištěna průměrná výška hrubé mzdy. Společnost musí více sledovat situaci na trhu. Na stavebním trhu působí monopolistická konkurence, která se odlišuje především s kvalitou a časovým provedením práce. Před opatřeními spojené s Covid-19 na trhu práce byla nízká nezaměstnanost. Noví zaměstnanci pro technické obory se hledají obtížně. Většina nezaměstnaných nemá dostatečnou kvalifikaci nebo není ochotna pracovat za nabízenou mzdu, což se ve společnosti ukázalo před rokem, kdy chtěla posílit pracovní tým. Dále byla provedena analýza benefitů v České republice. Analyzovaná společnost neposkytuje příliš mnoho benefitů, avšak vedení a zaměstnanci byly spíše spokojeni se zavedeným systémem. Spokojenost se systémem odměňování byla provedena dotazníkovým šetřením, kde byla odhalena nespokojenost se systémem prémie a výškou základní mzdy, poté byly zjištěny návrhy nových benefitů, které by zaměstnanci uvítali. Odpovědi, které se týkaly celkového systému odměňování, byly u většiny otázek kladné. Následoval řízený rozhovor s jednatelem společnosti, kde bylo zjištěno, že vedení je se zavedeným systémem spokojeno, avšak je otevřené pro zavedení změn, či zlepšení.

Na základě dotazníkového šetření a analýz faktorů ovlivňující společnost byly odhaleny nedostatky. Ty byly řešeny v návrhové části, kde byly navrženy změny ke zlepšení. Navržena byla změna poměru mezi základní mzdou a prémie. Zaměstnanci budou mít větší fixní částku a nebude variabilní složka tak vysoká. Další návrhy se týkaly zaměstnaneckých výhod, dovolená nad rámec a příspěvky na penzijní připojištění. Zaměstnanci projeví zájem o tyto výhody navíc k těm současným. Ve vybavení kanceláří, kde chybí klimatizace, byla navržena možnost více dnů práce z domů. Návrhy byly ekonomicky zhodnoceny z pohledu nákladů a přínosů. Na základě těchto kroků byl vytvořen harmonogram pro zavedení změn. Především změny byly navrženy díky přáním zaměstnancům, avšak společnost v současné situaci musí být více opatrná a zajistit se pro nepříznivý vývoj ekonomiky, která může nastat. Proto změny by měla zavádět postupně a sledovat situaci na trhu a reagovat na změny.

Zavedením těchto změn by měla zvýšit svoji konkurenceschopnost, upevnit postavení na trhu a motivovat zaměstnance. Také tyto změny by měli přilákat nové zaměstnance, pokud společnost bude chtít rozšířit svůj tým.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bankrotní a bonitní modely pro zpracování finanční analýzy, c2000-2020. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

BARTOŠ, Vojtěch. Finanční analýza [přednáška]. Brno: VUT, 2019.

Fluktuace zaměstnanců, © 2011-2016. *Managementmania* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

GEODROM [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://www.geodrom.cz/index.html>

GOLA, Petr, 2019. Jak se počítá náhrada mzdy, když čerpáte dovolenou. *Finance.cz* [online]. Mladá fronta, 29.4.2019 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/508095-nahrady-mzdy-dovolena/#nahrada-mzdy>

HDP 2020, vývoj hdp v ČR, © 2000-2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

HDP, národní účty, 2020. *Český statistický úřad* [online]. 31. 1. 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

JEDNATEL. Informace o společnosti [ústní sdělení]. Brno. Horní 32, Brno. 2020.

JEDNATEL. Řízený rozhovor [ústní sdělení]. Brno. Horní 32, Brno. 19. 3. 2020.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

Lidský kapitál, 2020. In: *Is.mendelu.cz* [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=69770

MICHALÍKOVÁ, Eva. Regresivní analýza – statistika [přednáška]. Brno: VUT, 3. 4. 2019.

Mzda v krajích, 2019. *Český statistický úřad* [online]. 26. 3. 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády o způsobu výpočtu základní částky, která nesmí být sražena povinnému z měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí, a o stanovení částky, nad kterou je mzda postižitelná srážkami bez omezení, 2020. *Zákony pro lidi*:

Monitor změn zákonů [online]. 5. 3. 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/6723297.htm>

Návrh nařízení vlády o zvýšení částek životního minima a existenčního minima, 2020. *Zákony pro lidi: Monitor změn zákonů* [online]. 5. 3. 2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/6683850.htm>

Návrh nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, 2019. *Zákony pro lidi: Monitor změn zákonů* [online]. 20. 12. 2019 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/6654723.htm>

Návrh poslanců na vydání zákona, kterým se mění zákoník práce, 2020. *Zákony pro lidi: Monitor změn zákonů* [online]. 6. 3. 2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/6316090.htm>

Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, 2020. *Zákony pro lidi: Monitor změn zákonů* [online]. 6. 5. 2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/6588710.htm>

Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, 2020. *Zákony pro lidi: Monitor změn zákonů* [online]. 20.2.2020 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/6707125.htm>

NOVOTNÁ, Martina a Tomáš VOLEK, 2008. *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-126-0.

Odborníci: Spokojení a motivovaní zaměstnanci, to jsou věrní zaměstnanci., c2003. *Personalista* [online]. 14.4.2014 [cit. 2020-05-1]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostredi/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/>

Podíl na trhu, tržní podíl (Market Share), © 2011-2016. *Managementmania* [online]. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podil-na-trhu-market-share>

Pozice Operator PC, tiper – Administrativa na trhu práce, ©1997-2020. *Platy.cz* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/administrativa/operator-pc-tiper?search=1>

Pozice Zeměměřič/geodet – Stavebnictví a reality na trhu práce, ©1997-2020. *Platy.cz* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/stavebnictvi-a-reality/zememeric-geodet?search=1>

Právní úprava odměňování pracovníků – mzda, plat a odměna z dohody, © 2011-2016. *Managementmania* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pravni-uprava-odmenovani-pracovniku>

Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE, 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&z=T&f=TABULKA&skupId=851&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301-501-401-202-411_null_&katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v330

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019, 2020. *Český statistický úřad* [online]. 6. 3. 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>

Rozvahy společnosti GK GEO2007, s.r.o. za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018. Brno: GK GEO2007, s. r. o., 2020.

Sociální politika, 2020. *Is.mendelu* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=48197

Stavebnictví – vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2020, ©2000-2020. *Kurzy.cz* [online]. 4. 5. 2020 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

Stavebnictví České republiky 2019, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf>

Stavebnictví České republiky 2019, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Informace z odvětví* [online]. 7.11.2019 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/stavebnictvi-ceske-republiky-2019--250401/>

ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al., 1996. *Abeceda mzdové účetní ...* Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-253-3.

Trendy na trhu práce v ČR – v roce 2018, 2019. *Český statistický úřad* [online]. 12.9.2019 [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trendy-na-trhu-prace-v-cr-v-roce-2018>

TRUHLÁŘOVÁ, Martina, ©2012. Příspěvek na penzijní a životní pojištění. *Portál POHODA* [online]. 7.9.2016 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnavatele-na-penzijni-a-zivotni-poj/>

Věk a vzdělání populace, 2018. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91606447/25013019016.pdf/87e9625e-a931-45d1-8dbc-3e2405db3cf7?version=1.0>

V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů, 2020. *Trexima: Zaměřeno na člověka* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z:

<https://www.trexima.cz/aktualita/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu>

Výkazy zisků a ztrát společnosti GK GEO2007, s.r.o. za rok 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018. Brno: GK GEO2007, s. r. o., 2020.

Výpis z obchodního rejstříku: GEOVAP, spol. s r.o., C 234 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=104752&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku: GK GEO2007, s.r.o., C 55619 vedená u Krajského soudu v Brně, 2020. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=627830&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku: GEODROM s.r.o., C 72875 vedená u Krajského soudu v Brně, 2020. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=642484&typ=PLATNY>

Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

Zaměstnanecké benefity 2020, aneb po kterých se vyplatí sáhnout, @1996-2020. *Porovnej24.cz* [online]. Praha: AOF, 20.3.2020 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020>

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let, 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&c=v3~8__RP2017&&str=v178#w=

Základní ukazatelé dočasné pracovní neschopnosti, 2019. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: https://www.cssz.cz/documents/20143/207732/eprn_1_pololeti_2019_web.pdf/e5c7f4bc-ddef-fe71-9124-ea6e1c19cc2a

Zákon č. 42/1994 Sb.: Zákon o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, 1994. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. 21.3.1994 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-42>

Zákon č. 48/1997 Sb.: Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, 1997. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48?text=odm%C4%9B%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD>

Zákon č. 589/1992 Sb.: Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, 1992. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589>

Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2018 a strategie APZ pro rok 2019, 2019. *Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Brně* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/925019/Rocni_JMK_2018.pdf/f2521860-5e44-3f33-f3b2-d14c744b1df8

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet společností ve stavebnictví	34
Graf č. 3: Počet jednotek podle jejich velikosti dle zaměstnanosti	34
Graf č. 4: CZ-NACE 71.1 - Počet společností	35
Graf č. 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji a v ČR v letech 2013 až 2019 v Kč	39
Graf č. 6: Průměrné hrubé měsíční mzdy ve stavebnictví v Jihomoravském kraji	40
Graf č. 7: Vybavenost práce kapitálem v porovnání s konkurencí	47
Graf č. 8: Náklady, výnosy a hospodářský zisk v letech	49
Graf č. 9: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech 2013-2018	50
Graf č. 10: Regresivní přímka – predikce výnosů	52
Graf č. 11: Predikce nákladů – regresivní přímka očekávaných nákladů	53
Graf č. 12: Predikce výsledku hospodaření – regresivní přímka	54
Graf č. 13: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	57
Graf č. 14: Struktura dle věku zaměstnanců	58
Graf č. 15: Vzdělání zaměstnanců	58
Graf č. 16: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání	59
Graf č. 17: Počet zaměstnanců v letech 2013–2018	59
Graf č. 18: Pohlaví zaměstnanců	65
Graf č. 19: Věk zaměstnanců	66
Graf č. 20: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	66
Graf č. 21: Délka zaměstnání ve společnosti	67
Graf č. 22: Pracovní pozice	67
Graf č. 23: Spokojenost se systémem odměňování	68
Graf č. 24: Spokojenost se základní mzdou	68
Graf č. 25: Spokojenost s výší prémie	69
Graf č. 26: Spokojenost se zavedeným systémem prémie	69
Graf č. 27: Spokojenost s délkou dovolené	70
Graf č. 28: Spokojenost s benefity	70
Graf č. 29: Návrhy nových benefitů ze strany zaměstnanců	71
Graf č. 30: Dostatečná míra zpětné vazby	72
Graf č. 31: Podíl zpětné vazby na hodnocení výkonu pomocí výší mzdy	72
Graf č. 32: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	73
Graf č. 33: Spokojenost s lokalitou umístění kanceláří společnosti	73
Graf č. 34: Spokojenost s pracovní náplní	74
Graf č. 35: Prostor pro vyjádření svého názoru ve společnosti	74
Graf č. 36: Spokojenost s pracovním režimem a možností práce z domů	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Složky celkové odměny	19
Obrázek č. 2: Model celkové odměny	19
Obrázek č. 3: Roční průměr počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo v Jihomoravském kraji v roce 2018	36
Obrázek č. 4: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2019	39
Obrázek č. 6: Benefits 2019	41
Obrázek č. 7: Organizační struktura	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Produktivita práce z tržeb ve stavebnictví	38
Tabulka č. 2: Průměrná mzda v ČR určená druhem práce	40
Tabulka č. 3: Tržby	46
Tabulka č. 4: Průměrný počet zaměstnanců	46
Tabulka č. 5: Srovnání produktivity práce z tržeb	46
Tabulka č. 6: Vybavenost práce kapitálem	47
Tabulka č. 7: Index IN05	48
Tabulka č. 8 : Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát v letech 2013 až 2015 ...	50
Tabulka č. 9: Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát v letech 2015 až 2018.....	51
Tabulka č. 10: Regresivní analýza.....	51
Tabulka č. 11: Regresivní analýza nákladů.....	52
Tabulka č. 12: Regresivní analýza výsledku hospodaření	53
Tabulka č. 13: Vybavenost práce kapitálem	56
Tabulka č. 14: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti	60
Tabulka č. 15: Produktivita práce	60
Tabulka č. 16: Odvod sociálního a zdravotního pojištění - 28 000 Kč hrubá mzda	81
Tabulka č. 17: Odvod sociálního a zdravotního pojištění - 32 000 Kč hrubá mzda	81
Tabulka č. 18: Celkové náklady na změny	84
Tabulka č. 19: Harmonogram změn 2020–2021	85

SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník	I
----------------	---

Systém odměňování ve společnosti

Dobrý den, jmenuji se Alena Groligová. V současné době píši bakalářskou práci, která se týká rozvoje odměňování zaměstnanců ve vaší společnosti. Výsledky z toho dotazníku budou použity k provedení analýzy společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji vám za spolupráci.

1. Pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

2. Věk?

Označte jen jednu elipsu.

☐ 20-30

☐ 30-40

☐ 40-50

☐ 50-60

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Středoškolské

☐ Vysokoškolské

4. Jaká je vaše pracovní pozice?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Geodet

☐ Operátor

5. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Označte jen jednu elipsu.☐ 1-2 roky☐ 2-5 let☐ 5-10 let☐ 10-13 let

Peněžní odměny

6. Jste spokojeni se systémem odměňování (peněžní odměna)?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

7. Pokud nejste spokojeni, či máte výhrady, co byste změnili?

Označte jen jednu elipsu.☐ Vyšší peněžní odměna☐ Jiný interval vyplácení☐ Forma vyplácení☐ Jiné: _____

8. Jste spokojeni se svojí základní mzdou?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

9. Jste spokojení s výškou prémie?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

10. Jste spokojeni se zavedeným systémem prémie?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

Zaměstnanecké výhody

11. Je pro vás dostatečná celková délka dovolené?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

12. Jste spokojeni s rozvržením pracovní doby?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

13. Jste spokojení se zaměstnaneckými výhodami?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

14. Jaké zaměstnanecké výhody by vám měla společnost nabídnout?

15. Který z benefitů byste přidali do nabídky benefitů?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Více dnů dovolené
☐ Příspěvky na penzijní připojištění
☐ Příspěvek na pohybovou aktivitu
☐ Příspěvky na kulturu

Jiné: ☐ _____

Vzdělávání a rozvoj

16. Podporuje vás zaměstnavatel v rozvoji vašich dovednostech?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

17. Máte dostatečnou možnost vzdělávacích kurzů?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

18. Máte možnost získat odpovědi na otázky u svých kolegů?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

19. Je hodnocen Váš pracovní výkon? (písemně nebo ústně)

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

20. Dostává se Vám zpětná vazba?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

21. Je tato zpětná vazba dostačující?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nedostatečná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dostačující

22. Odráží se systém hodnocení (zpětná vazba) Vašeho výkonu ve výši Vaší mzdy

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

23. Jsou Vám při hodnocení stanoveny cíle na další období?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

Pracovní prostředí

24. Jste spokojeni s pracovním prostředím společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

25. Co byste vylepšili ve společnosti z hlediska pracovního prostředí?

26. Líbí se vám lokalita, ve které se společnost nachází?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

27. Jste spokojeni s pracovním kolektivem?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

28. Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti se spolupracovníky?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi špatné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Výborné

29. Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti s nadřízenými?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi špatné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Výborné

30. Jste spokojeni s kvalitou vedení společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

31. Jste spokojeni se stylem vedení společnosti?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nespokojený	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojený

32. Oceňuje vás dostatečně zaměstnavatel za odvedenou práci?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

33. Jste spokojeni se svou pracovní náplní?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

34. Máte prostor pro vyjádření svého názoru?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

35. Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od spolupracovníků?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

36. Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od nadřízeného?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano

37. Jste spokojeni s pracovním režimem a možností práce z domů při nálehavých situacích?

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

